

Czwarta władza z klasą. Szkolny koncert medialny.

czwarta władza z klasą

Podręcznik dla nauczycieli

- Agata Motyl
- Sławomir Gawroński
- Robert Młynarz
- Rafał Polak



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Publikacja została przygotowana w ramach projektu:
„Czwarta władza z klasą. Szkolny koncert medialny”.
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt: „Czwarta władza z klasą. Szkolny koncert medialny” współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Program Operacyjny Kapitał Ludzki Priorytet III „Wysoka jakość oświaty”.

DZIAŁANIE 3.3 POPRAWA JAKOŚCI KSZTAŁCENIA. Poddziałanie 3.3.4 - Modernizacja treści i metod kształcenia.

Institucja Pośrednicząca dla priorytetu III: Ministerstwo Edukacji Narodowej.
Okres realizacji projektu: 01.09.2008 – 30.09.2011.



Lider Projektu

Wyższa Szkoła Europejska im. ks. Józefa Tischnera
31-033 Kraków, ul. Westerplatte 11
tel. (012) 683 24 00, fax (012) 683 24 14
www.wse.krakow.pl



Partnerzy

Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania
35-225 Rzeszów, ul. Sucharskiego 2
tel. (017) 866 11 11, fax (017) 866 12 22
www.wsiz.rzeszow.pl



Katolickie Centrum Edukacji Młodzieży KANA Gliwice
44-100 Gliwice, ul. Jana Pawła II 7
tel. (032) 230 89 41, fax (032) 230 89 42
www.kana.gliwice.pl

Redakcja

Robert Młynarz, Stanisław Tempka

Nazwy oraz znaki towarowe wszystkich firm i ich produktów w niniejszej publikacji zostały użyte jedynie w celu ich identyfikacji.

Autorskie prawa majątkowe do projektu okładki należą do Wyższej Szkoły Europejskiej im. ks. J. Tischnera.

Czwarta władza z klasą. Szkolny koncert medialny.



Podręcznik dla nauczycieli

Kraków • Rzeszów • Gliwice
czerwiec 2009

Spis treści

Rozdział 1.	
Prawne ramy działalności dziennikarskiej	5
Rozdział 2.	
Etyka dziennikarska	24
Rozdział 3.	
Sposoby zbierania informacji	44
Rozdział 4.	
Organizacja pracy dziennikarskiej, redakcja i role członków redakcji	49
Rozdział 5.	
Badanie, analiza i podtrzymywanie nastrojów w zespole redakcyjnym, motywowanie	70
Rozdział 6.	
Rola coacha stymulującego pracę grupy	91
Rozdział 7.	
Programy komputerowe w pracy opiekuna zespołu redakcyjnego	120

Agata Motyl

ROZDZIAŁ 1.

Prawne ramy działalności dziennikarskiej

Konstytucja

Dziennikarz, jako osoba zaufania publicznego powinien działać w granicach wyznaczanych przez obowiązujące w Polsce prawo. Wiele ustaw, zarówno krajowych, jak i międzynarodowych bezpośrednio dotyczy działalności dziennikarskiej - przede wszystkim są to akty prawne, dotyczące praw człowieka i praw i obowiązków obywatelskich. Nadrzędnym źródłem prawa w polskim systemie prawnym jest **Konstytucja**.

HIERARCHIA AKTÓW PRAWNYCH w POLSCE (Rozdział III Konstytucji RP):

- Konstytucja
- Ratyfikowana umowa międzynarodowa
- Ustawa
- Uchwała
- Rozporządzenie

Polska Konstytucja z 2 kwietnia 1997 roku¹ zawiera regulacje powiązane z pracą dziennikarza. Art. 14 Konstytucji zapewnia wolność funkcjonowania prasy i innych środków masowego przekazu. Wolność ta nie jest jednak absolutna i może być ograniczona, szczególnie w sytuacjach, gdyby mogła naruszyć inne dobra prawnie chronione. W katalogu praw obywatelskich Konstytucja na pierwszym miejscu wymienia niezbywalną i przyrodzoną godność człowieka. Jest to jedyne prawo, którego nie można ograniczyć lub znieść - człowiek ma godność z samego faktu bycia człowiekiem². Dziennikarz powinien tę godność uszanować, bez względu na okoliczności. Art. 31 porusza zagadnienie wolności człowieka. Wolność jest chroniona przez prawo, aczkolwiek w sytuacjach nadzwyczajnych może zostać ograniczona. Istotą wolności jest jej dualistyczny charakter - wolność oznacza prawo do czynienia tego, co nie jest zakazane, ale jednocześnie prawo do niebycia ograniczanym przez innych ludzi (często mówi się o wolności od i do). Granicą wolności jest wolność innego człowieka - po jej przekroczeniu nie można mówić o realizowaniu swojego prawa do wolności, ale o samowoli. Dziennikarz

¹ Konstytucja RP, Dz. U. 1997, nr 78, poz. 483 z późn. zm.

² Dyskusyjny jest moment, w którym człowiek nabywa godność - może to być albo moment poczęcia, albo urodzenia.

powinien pamiętać w swojej pracy, żeby nie przekraczać granic wolności innych ludzi. Kluczowe dla funkcjonowania mediów w Polsce uwarunkowania zawarte zostały w artykuł 54. W punkcie 1 zapewniono wolność pozyskiwania i rozpowszechniania informacji oraz wolność wyrażania swoich poglądów.

CENZURA PREWENCYJNA - kontrolowanie treści dzieła przed opublikowaniem.

CENZURA REPRESYJNA - kontrola po opublikowaniu dzieła, często połączona z represjami wobec autora lub wydawcy.

Ust. 2. odnosi się do ingerencji państwa w rozpowszechnianie informacji, zakazując cenzury prewencyjnej oraz uzależniania wydawania prasy od wprowadzonych koncesji (dopuszczalne jest koncesjonowanie radia i telewizji, co wynika ze specyfiki przekazu - konieczności nadawania w określonej częstotliwości³). Zapis ten, będący gwarancją funkcjonowania demokratycznego państwa prawa, ma również znaczenie historyczne. W okresie Polski Ludowej cenzura obowiązywała na mocy dekretu Krajowej Rady Narodowej z 5 VII 1946 roku, zastąpionego później przez ustawę o *kontroli publikacji i widowisk* z 31 VII 1981 roku. W pełni zniesiono ją dopiero w 1990 roku. Od 1981 roku ocenzone teksty oznaczano kwadratowymi nawiasami, które zawierały podstawę prawną usunięcia tekstu, wcześniej ingerencje cenzury nie były pokazywane.

Przykład 1.1

Cenzura w PRL – przykładowy fragment sposobu oznaczania ocenzonego artykułu po 1981 roku

Będzie wojna?

Reporter Gazety Porannej spotkał się wczoraj z przedstawicielami rządu polskiego, którzy dyskutowali o konflikcie między Polską a [-----] [Ustawa o Kontroli Publikacji i Widowisk z dn. 31 VII 1981 roku]. Rozmowy były bardzo burzliwe i skończyły się dopiero nad ranem, ale nie ustalono żadnych konkretów. Kwestia konfliktu między Polską i [-----][Ustawa o Kontroli Publikacji i Widowisk z dn. 31 VII 1981 roku] nie znalazła żadnego rozwiązania i pozostaje cały czas otwarta.

Konstytucja wśród praw wymienia w art. 61 prawo do uzyskiwania informacji o działalności władz rządowych i samorządowych. Prawo to obejmuje możliwość wstępu na posiedzenia kolegialnych organów władzy publicznej, pochodzących z wyborów oraz możliwość rejestracji tych spotkań.

Uregulowania prawa międzynarodowego

Normy prawa międzynarodowego ze względu na swoją specyfikę są bardziej ogólne. W zakresie, w jakim dotyczą pracy dziennikarza, nie ma w nich konkretnych rozwiązań (konkretne regulacje zostawione są władzom państwowym), pokazane są jedynie wytyczne, które przy wprowadzaniu prawa krajowego powinny być uwzględnione. Prawo międzynarodowe dosyć szczegółowo reguluje zagadnienia związane z prawa-

³ Szerzej o zasadach koncesjonowania radia i telewizji można przeczytać w Ustawie o radiofonii i telewizji.

mi człowieka. Do najważniejszych aktów prawnych należą: **Powszechna Deklaracja Praw Człowieka (PDPC)**, **Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich i Politycznych (MPPOiP)**, **Konwencja o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności (nazywana również Europejską Konwencją Praw Człowieka EKPC)**.

PDPC w art. 12 zabrania ingerencji w życie prywatne, rodzinne, domowe, korespondencję oraz uwłaczania dobremu imieniu lub honorowi. Art. 18 i 19 podkreślają prawo do wolności myśli i wolności wyrażania opinii, poszukiwania informacji i rozpowszechniania ich bez względu na granice, przy użyciu wszystkich środków. Podobne zapisy znajdują się w MPPOiP (art. 17, art. 19) i EKPC (art. 8, 10). EKPC zwraca również uwagę na obowiązki i odpowiedzialność, jaką niesie ze sobą korzystanie z tych wolności. Prawo to zgodnie z zapisami konwencji może być zawieszane, jeżeli jest to konieczne do zachowania bezpieczeństwa państwowego lub publicznego, integralności terytorialnej, ma pomóc w powstrzymaniu zakłóceń porządku lub zabezpieczać przed popełnieniem przestępstwa, lub jeżeli jego celem jest ochrona zdrowia, moralności, dobrego imienia, praw innych osób, bezstronności postępowania sądowego oraz tajemnicy. Zgodnie z zasadami demokratycznego państwa, warunki i sytuacje, w których dopuszczalne jest zawieszenie praw obywatelskich powinny być określone w ustawie.

Dla dziennikarstwa telewizyjnego istotnym aktem międzynarodowym jest **Europejska konwencja o telewizji ponadgranicznej** przyjęta przez Polskę w 1995 roku⁴. Jej celem jest ułatwienie stronom konwencji transmisji i retransmisji programów telewizyjnych. Strony konwencji zgadzają się na wolność wyrażania opinii oraz związaną z nią wolność retransmisji programów i swobodę odbioru. Obowiązkami nadawcy jest poszanowanie godności człowieka, co przekłada się na niedopuszczenie do prezentowania treści, które są nieprzyzwoite (pornograficzne), eksponują brutalność lub pobudzają do nienawiści rasowej. Konwencja podkreśla również prawo do odpowiedzi (lub innych podobnych mechanizmów), które przysługuje każdej osobie fizycznej i prawnej, bez względu na miejsce zamieszkania i narodowość. Duża część zapisów konwencji dotyczy emisji reklam i jest powiązana z obiektywnością informacji i oddzieleniem jej od przekazu reklamowego. Zgodnie z zasadami etycznymi, reklamy powinny być uczciwe, rzetelne, nie wprowadzać odbiorców w błąd oraz nie mieć wpływu na redakcję treści programów. Jednocześnie powinny być łatwe do rozpoznania, oddzielone od innych treści w sposób nie budzący wątpliwości (np. sygnałem wizualnym i dźwiękowym). Nie wolno umieszczać reklam podświadomych (z wykorzystaniem tzw. przekazu podprogowego, oddziałującego na podświadomość) oraz wykorzystywać w reklamie wizerunku i głosu osób, które prezentują programy informacyjne (np. wiadomości) - może to wprowadzić odbiorcę w błąd. Konwencja zakazuje reklamowania wyrobów tytoniowych, a przy reklamach alkoholu i leków wprowadza obostrzenia przepisów⁵. Drugim zagadnieniem poruszonym w konwencji, które może naruszać zasady etyczne w pracy dziennikarza, jest kwestia programów sponsorowanych. Każdy taki program, żeby nie wprowadzić w błąd widza, powinien być jasno oznaczony (na początku i ewentualnie na końcu programu). Zakazane jest sponsorowanie programów informacyjnych oraz magazynów aktualności. Nie mogą sponsorować programów osoby i firmy, które zajmują się sprzedażą lub wyrobem produktów lub świadczeniem usług, których reklamowanie jest zakazane lub ograniczone.

⁴ Europejska konwencja o telewizji, (Dz. U. z 1995 r. Nr 32 poz. 160).

⁵ Por. art. 15 Europejska konwencja o telewizji.

Ustawodawstwo krajowe

Dwiema ustawami, które regulują działalność dziennikarską jest **Prawo prasowe** z 26 stycznia 1984 roku⁶ oraz **Ustawa o prawie autorskim i prawach pokrewnych** z 4 lutego 1994 roku⁷. Dla dziennikarzy ważne są również dwie ustawy, regulujące dostęp do informacji: **Ustawa o ochronie informacji niejawnych**⁸ oraz **Ustawa o dostępie do informacji publicznej**⁹ oraz powiązana z problemem ochrony źródeł informacji **Ustawa o ochronie danych osobowych** z 29 sierpnia 1997 roku¹⁰ (w zakresie, w jakim dotyczy dziennikarzy i redakcji). Wytyczne prace dziennikarzy radiowych i telewizyjnych zawiera **Ustawa o radiofonii i telewizji** z 29 grudnia 1992¹¹.

Na treść prawa krajowego, dotyczącego mediów ma wpływ RADA PRASOWA - opiniodawczy organ, działający przy Prezisie Rady Ministrów. Rada składa wnioski w sprawach, dotyczących prasy i jej roli w życiu społeczno-politycznym.

Prawo prasowe - informacje ogólne

Prawo prasowe dotyczy działalności wydawniczej i dziennikarskiej. Przepisy tej ustawy stosuje się do prasy w szerokim rozumieniu tego słowa, czyli:

- publikacji ukazujących się cyklicznie w określonych odstępach czasu - nie rzadziej jednak niż raz do roku, oznaczonych stałym tytułem, datą, numerem, nie tworzącymi jednej całości (na przykład dzienniki, tygodniki, miesięczniki, ale również audycje radiowe i telewizyjne, ale już nie seriale telewizyjne, bo one tworzą całość),
- środków masowego przekazu, które upowszechniają publikacje periodyczne za pomocą różnych technik (np. portale informacyjne w Internecie),
- zespołów ludzi i osób zajmujących się działalnością dziennikarską (redakcje lub działy redakcji).

Ustawy nie stosuje się do dzienników urzędowych, służących publikowaniu aktów prawnych (m.in. Dziennika Ustaw, Monitora Polskiego), Diariusza Sejmowego i wydawnictw związanych z pracami Sejmu, orzecznictwa sądów lub innych publikacji o tym charakterze. Wyłączone z zakresu prawa prasowego są również wydawnictwa prasowe obcych przedstawicielstw dyplomatycznych i konsularnych (np. ambasad i konsulatów) oraz organizacji międzynarodowych (art. 9).

W rozumieniu prawa prasowego **dziennikarzem** jest osoba, która zajmuje się przygotowaniem materiałów prasowych, tworzeniem lub redagowaniem ich i jednocześnie jest pracownikiem redakcji lub działa na jej zlecenie. Definicja ta nie jest ścisła i budzi

⁶ Ustawa Prawo prasowe, Dz. U. 1984, nr 5, poz. 24.

⁷ Ustawa o prawie autorskim i prawach pokrewnych, Dz. U. 1994, nr 24, poz. 83.

⁸ Ustawa o ochronie informacji niejawnych, Dz. U. 1999, nr 11, poz. 95 z późn. zm.

⁹ Ustawa o dostępie do informacji publicznej, Dz. U. 2001, nr 112, poz. 1198, z późn. zm.

¹⁰ Ustawa o ochronie danych osobowych, Dz. U. 1997, nr 133, poz. 883, z późn. zm.

¹¹ Ustawa o radiofonii i telewizji, Dz. U. 1993, nr 7, poz. 34, z późn. zm.

kontrowersje¹², przyjęło się jednak, że dziennikarz musi pracować na rzecz jakiejś redakcji. Pod pojęciem **materiał prasowy** rozumiany jest każdy tekst lub obraz przekazany do opublikowania. Materiały mogą mieć różny charakter (np. informacyjny, dokumentalny). Odwołując się do zapisów Konstytucji, ustawa potwierdza wolność funkcjonowania prasy w Polsce oraz prawa obywateli do kontroli i krytykowania, rzetelnej informacji oraz jawności życia publicznego (art. 1). Z zagadnieniem rzetelnej informacji wiąże się problem dostępu do informacji i sposobu ich zbierania, o którym szerzej przy prawach dziennikarza.

Definicje pojęć zawartych w prawie prasowym znajdują się w art. 7 i 8 Prawa prasowego.

Obowiązek rejestracji prasy

Obowiązek rejestracji dotyczy prasy wydawanej w formie drukowanej, jak również w Internecie. Nie wymaga rejestracji prasa wydawana przez Kościół katolicki¹³, jak również działalność Polskiej Agencji Prasowej¹⁴.

Radio i telewizja podlega w Polsce koncesjonowaniu, prasa jest jedynie rejestrowana w organie rejestracyjnym - sądzie. Obowiązek rejestracji wynika z przesłanek praktycznych i pozwala uniknąć sytuacji, w której na rynku działałoby kilka dzienników o tej samej nazwie. Wymogi, jakie musi spełnić wniosek, zawarte są w art. 19 ust. 2 - ich niespełnienie skutkuje odrzuceniem wniosku. Sąd ma 30 dni na odrzucenie wniosku, po tym terminie przyjmuje się, że tytuł prasowy został zarejestrowany. Jeżeli jednak zarejestrowany dziennik lub czasopismo nie zostanie wydane przez okres roku od rejestracji, wówczas rejestracja traci ważność. Można ją zachować tylko w sytuacjach, jeżeli redakcja wystąpi z wnioskiem o zachowanie rejestracji. Organ rejestracyjny może (ale nie musi) zawiesić wydawanie tytułu na czas określony (maksymalnie rok), jeżeli w tym dzienniku lub czasopiśmie trzykrotnie popełniono przestępstwo. Musi ono być stwierdzone prawomocnym wyrokiem sądu. Wydawanie dziennika lub czasopisma bez rejestracji jest karane (art. 45).

IMPRESSUM - STOPKA REDAKCYJNA Każdy egzemplarz druków periodycznych, serwisów agencyjnych i innych podobnych druków prasowych musi być oznaczony stopką redakcyjną. Musi ona zawierać nazwę i adres wydawcy, adres redakcji, imię i nazwisko redaktora naczelnego, nazwę drukarni, bieżący numer oraz znak międzynarodowy ISBN (International Standard Book Number) lub ISSN (International Standard Serial Number). Oba znaki nadaje Biblioteka Narodowa w Warszawie.

¹² Por. np. J. Sobczak: *Prawo prasowe* - komentarz. Warszawa 2008, ss. 327-340.

¹³ Por. zapisy ustawy o stosunku państwa do Kościoła katolickiego (Dz. U. z 1989, nr 29, poz. 154 z późn. zm.).

¹⁴ Działalność PAP reguluje ustawa z dnia 31.07.1997 (Dz. U. z 1997, nr 107, poz. 687 z późn. zm.).

Organizacja pracy redakcji

Redakcją kieruje **Redaktor Naczelny**. Ustawa wprowadza ograniczenia przy wyborze osoby na to stanowisko: redaktor musi mieć pełną zdolność do czynności prawnych¹⁵, mieć polskie obywatelstwo (sąd może go zwolnić z tego wymagania) i nie być pozbawionym praw publicznych. Wymagania te mają zagwarantować, że osoba kierująca redakcją, mająca decydujący wpływ na pracę redakcji będzie miała wysokie kwalifikacje moralne. Prawo zakazuje piastowania tej funkcji osobom karanym trzykrotnie (lub więcej razy) za przestępstwa opisane w prawie prasowym i tym, które były karane za przestępstwa popełnione z niskich pobudek (np. z chęci zemsty¹⁶). Redaktora naczelnego powołuje organ założycielski wydawnictwa, wydawca lub inny uprawniony organ. Redaktora w pracy może wspomagać rada redakcyjna (programowa, naukowa) i kolegium redakcyjne (zebranie pracowników redakcji). Obowiązkiem redaktora jest dbanie o poprawność językową materiałów prasowych. Ponosi on również odpowiedzialność za treść przygotowywanych materiałów oraz za sprawy redakcyjne i finansowe w zakresie, w jakim przekazane zostały mu one w statucie (lub innych przepisach).

Art. 25 ust. 3 mówi również, że redaktorem naczelnym nie może być osoba skazana za zbrodnie przeciwko podstawowym interesom politycznym i gospodarczym Rzeczypospolitej Polskiej, jeżeli nie upłynął okres 10 lat od zakończenia odbywania kary oraz osoba skazana za występki tego samego rodzaju, jeżeli nie upłynął okres 3 lat od zakończenia odbywania kary. Pomimo zapisania takiego wymagania w ustawie nie jest ono stosowane - przepis ten jest martwy.

Redaktor naczelny ma obowiązek opublikować nieodpłatnie komunikat urzędowy, pochodzący od naczelnych i centralnych organów państwowych (taki materiał przysłała rzeczniczka rządu z adnotacją, że jego publikacja jest obowiązkowa) oraz list gończy. Odpłatnie redaktor naczelny publikuje prawomocny wyrok sądu, jeżeli ten podlega publikacji. Prasa może również zamieszczać odpłatnie reklamy i ogłoszenia, pod warunkiem, że ich treść nie jest sprzeczna z prawem i zasadami współżycia społecznego. Jeżeli zamówiona reklama jest sprzeczna z linią pisma lub charakterem publikacji redaktor i wydawca mają prawo odmówić publikacji¹⁷.

Obowiązki dziennikarza

Rozdział II ustawy zawiera katalog obowiązków i praw dziennikarza. Umieszczenie obowiązków przed prawami podkreśla ich wagę i społeczną misję, jaka jest związana z wykonywaniem tego zawodu. Już w art. 10 ust. 1 ustawodawca definiuje za-

¹⁵ Pełną zdolność do czynności prawnych uzyskuje osoba po ukończeniu 18 roku życia, która nie jest ubezwłasnowolniona częściowo lub całkowicie. Uzyskuje ją również kobieta, która ukończyła 16 lat i wstąpiła w związek małżeński.

¹⁶ W obowiązującym kodeksie karnym nie ma obecnie określenia „niskie pobudki”, zostało ono zastąpione pojęciem niskiej motywacji sprawcy i motywów działania zasługujących na szczególne potępienie. Por. E. Ferenc-Szydełko: *Prawo prasowe*. Komentarz. Warszawa 2008, s. 152.

¹⁷ Por. Rozdział 6 Komunikaty i ogłoszenia.

dania dziennikarza w kategoriach służby społeczeństwu i państwu. Zakreślenie granic działalności poprzez konieczność przestrzegania prawa, zasad etyki zawodowej i zasad współżycia społecznego podkreśla specyfikę zawodu i jego służebny i społecznie użyteczny charakter. Etatowy dziennikarz oprócz ww. zasad jest obowiązany również do przestrzegania **linii programowej redakcji**, czyli ogólnych wytycznych ideowych, zawartych w regulaminie lub statucie redakcji. Do obowiązków należy również przestrzeganie **zasad etyki** i zbieranie informacji w sposób rzetelny i staranny. Każda informacja powinna zostać sprawdzona u osób, których dotyczy, a także potwierdzona z innego, pewnego źródła. **Rzetelność** przejawia się w dokładnym weryfikowaniu otrzymanych materiałów, jak również w zachowaniu obiektywizmu przy tworzeniu dzieła. Dziennikarzowi nie wolno przekazywać faktów w sposób stronniczy (przedstawionych tylko przez jedną stronę) - stanowi to naruszenie zarówno prawa jak i zasad etyki. Możliwości manipulowania informacją i wywierania wpływu na opinię społeczną sprawiają, że na dziennikarzu ciąży obowiązek zachowania **szczególnej staranności** przy zbieraniu i weryfikacji materiałów. Wszystkie opublikowane informacje powinny zostać zweryfikowane, szczególnie jeżeli są elementem śledztwa dziennikarskiego lub tzw. dziennikarstwa śledczego i skutkują postawieniem komuś zarzutów¹⁸.

DZIENNIKARSTWO ŚLEDTCZE - gałąź dziennikarstwa, zajmująca się sprawami związanymi najczęściej z naruszeniem prawa lub zasad współżycia społecznego.

Dla dziennikarstwa śledczego (lecz nie tylko) bardzo istotne są zawarte w art. 13 ograniczenia wolności wypowiedzi. Zakazane jest wypowiadanie opinii na temat wyroku przed rozstrzygnięciem w sądzie i instancji, co ma zapobiegać zasugerowaniu sądowi sposobu rozstrzygnięcia sprawy. Zgodnie z zasadą domniemania niewinności, chronione są również **dobra osobiste** oskarżonego i podejrzanego, szczególnie **prawo do ochrony wizerunku i danych osobowych**. Dziennikarza z tego ograniczenia może zwolnić sąd (wydając zgodę na ujawnienie wizerunku i danych osobowych ze względu na ważny interes społeczny) lub sama osoba, przeciw której toczy się postępowanie, zezwalając na publikację. Podobne ograniczenia dotyczą świadków i poszkodowanych. Dyskusyjne są zabiegi dziennikarzy, którzy za wszelką cenę starają się przekazać informację o danych osobowych¹⁹. Rozważenie przyczyny, dla której ten przepis został zawarty w prawie prasowym prowadzi do wniosku, że celem było przeciwdziałanie stygmatyzacji osób oskarżonych w społeczności. Dlatego też dziennikarze powinni unikać wszelkich określeń, które pomimo przemilczenia nazwiska pozwalają zidentyfikować osobę opisywaną w materiale. Dziennikarze, jako przekazicieli informacji, mają również dbać o **poprawność językową**. Używanie wulgaryzmów jest zakazane.

¹⁸ W sytuacji, kiedy zarzuty okazały się nieprawdziwe i osoba pokrzywdzona wejdzie na drogę sądową w celu ochrony swojego dobrego imienia, sąd sprawdza, czy dziennikarz przed publikacją dochował szczególnej staranności przy zbieraniu materiałów i korzystaniu z nich podczas pisania oraz czy na etapie zbierania materiałów mógł dowiedzieć się o niesłuszności swoich zarzutów.

¹⁹ Wielokrotnie w informacjach dziennikarskich pojawiają się określenia, pozwalające zidentyfikować daną osobę, nawet jeżeli jej nazwisko nie zostaje ujawnione. Tak było np. w przypadku ekscesów Jarosława W., syna byłego prezydenta. Pomimo utajnienia nazwiska dodany opis umożliwia zidentyfikowanie osoby.

Prawa dziennikarza

Jednym z najważniejszych praw jest **prawo do informacji**. Zarówno zbieranie informacji, jak i jej wykorzystywanie podlega wielu ograniczeniom. Szczegółowe uregulowania zawarte są w prawie prasowym, ustawie o dostępie do informacji publicznej²⁰ oraz ustawie o ochronie informacji niejawnych²¹.

Aby umożliwić dziennikarzom korzystanie z prawa do informacji, a ich informatorów zapewnić, że mają do czynienia z dziennikarzami, redakcje wydają LEGITYMACJE PRASOWE (DZIENNIKARSKIE), które są potwierdzeniem, że dana osoba pracuje dla redakcji.

Informacji prasie może udzielać każdy obywatel, w granicach, w których nie narusza to prawa (np. nie łamie tajemnicy przedsiębiorstwa²²). Przedsiębiorcy, których działalności nie zalicza się do sektora publicznych oraz organizacje non-profit (nie działające w celu osiągnięcia zysku, np. fundacje, stowarzyszenia) mają obowiązek udzielania informacji o swojej działalności²³. Instytucje te mogą odmówić udzielenia informacji. Taka odmowa na żądanie redaktora naczelnego powinna być sporządzona w formie pisemnej w terminie trzech dni i zawierać podstawowe dane umożliwiające zidentyfikowanie obu stron (redakcji i instytucji), oznaczenie informacji, której dotyczy oraz powód odmowy (art. 4 ust. 3). Obowiązek udzielania informacji publicznej mają również partie polityczne, związki zawodowe, organy samorządów gospodarczych i zawodowych, podmioty reprezentujące Skarb Państwa lub dysponujące jego majątkiem oraz samorząd terytorialny.

INFORMACJA PUBLICZNA - to każda informacja o sprawach publicznych (art. 1 ust. 1 ustawy o dostępie do informacji publicznej).

Prawo do uzyskania informacji publicznej obejmuje również swoim zakresem uprawnienie do wglądu do dokumentów urzędowych oraz dostępu do posiedzeń kolegialnych organów władzy publicznej, pochodzących z wyborów. Katalog tematów, których może dotyczyć informacja publiczna znajduje się w rozdziale 3 Ustawy o dostępie do informacji publicznej i nie jest zamknięty. Ustawa przykładowo wymienia rodzaj informacji, jakich mogą zażądać dziennikarze. Informację publiczną można udostępnić przez: ogłaszanie w Biuletynie Informacji Publicznej, udostępnianie na wniosek osoby zainteresowanej lub uczestnictwo w posiedzeniach organów kolegialnych władzy publicznej pochodzących z wyborów powszechnych. Można ją również udostępnić poprzez wywieszenie lub wyłożenie w miejscach publicznych (tak robią np. urzędy gmin, wywieszając ogłoszenia na tablicach ogłoszeń). Informator powinien zapewnić możliwość kopiowania lub wydrukowania oraz przesłania lub przeniesienia jej na nośnik informacji (np. zapisania na pendrive). Dostęp do informacji jest bezpłatny, chyba że

²⁰ Ustawa o dostępie do informacji publicznej z 6.09.2001 (Dz. U. z 2001, nr 112, poz. 1198 z późn. zm.).

²¹ Ustawa o ochronie informacji niejawnych, Dz. U. 1999, nr 11, poz. 95 z późn. zm.

²² Szerzej por. E. Ferenc-Szydelko: *Prawo prasowe. Komentarz*, Warszawa 2008, ss. 67-68.

²³ Pod warunkiem, że informacja ta nie jest objęta tajemnicą i nie narusza prawa do prywatności.

informatorem ponosi koszty związane z przygotowaniem informacji (np. nagrywa dane na płytę CD). w takich sytuacjach może zażądać zwrotu kosztów przygotowania tej informacji. Prawo to dotyczy jedynie informacji uzyskiwanych na wniosek.

Prawo do informacji publicznej podlega ograniczeniom: nie udziela się informacji, które zostały objęte tajemnicą (państwową, przedsiębiorczą²⁴) oraz takich, które chroni prawo do prywatności.

Osobami, które mają obowiązek udzielić dziennikarzowi informacji są kierownicy, zastępcy kierowników, rzecznicy prasowi lub inne upoważnione osoby. Znaczna część dużych firm, organizacji i instytucji ma rzecznika prasowego. Podstawowym zadaniem takiej osoby jest utrzymywanie kontaktów z mediami i przekazywanie informacji o działaniach danej instytucji. Adresy e-mailowe rzeczników i numery telefonów są zazwyczaj łatwo dostępne na stronach internetowych organizacji. W zapytaniu skierowanym do rzecznika warto sprecyzować zagadnienia, które są potrzebne do napisania artykułu (inaczej tych informacji może zabraknąć, a odpowiedzi, które rzecznik nam przekaże mogą zawierać tylko ogólne informacje o temacie). Rzecznicy niektóre rzeczy muszą sprawdzić (szczególnie gdy pytanie dotyczy danych) warto więc przewidzieć trochę więcej czasu na odpowiedź (ok. dwóch - trzech dni).

Zbierając informacje i korzystając z nich przy tworzeniu materiału prasowego dziennikarz ma obowiązek zachować **szczególną staranność i rzetelność**. Przejawia się ona m.in. w sprawdzeniu, czy uzyskane informacje są zgodne z prawdą. w praktyce robi się to przez znalezienie innego, pewnego źródła informacji - mogą to być konsultacje z ekspertem w danej dziedzinie, rozmowa z osobą odpowiedzialną za projekt etc. Jeżeli dziennikarz nie jest w stanie zweryfikować prawdziwości informacji, powinien podać ich źródło, chyba, że zostało ono objęte tajemnicą dziennikarską. Poszukiwanie wiadomości powinno uwzględnić dobra osobiste rozmówców (nie mogą oni być jedynie środkiem do osiągnięcia celu). Dziennikarz powinien troszczyć się o interesy osób, które mu zaufały i przekazały informacje oraz dbać o poprawność językową. Osoba udzielająca informacji może zastrzec termin i zakres opublikowania informacji z ważnych przyczyn społecznych lub osobistych. Ocena wagi tych przyczyn należy do dziennikarza. Osoba udzielająca informacji nie może uzależnić od sposobu jej skomentowania lub uzgodnienia tekstu wypowiedzi dziennikarskiej. Oznacza to, że rozmówca nie może zażądać od dziennikarza, aby ujął i skomentował jego informację np. pozytywnie dla informatora, nie może również „w zamian” za udzielenie informacji zażądać artykułu przedstawiającego go w dobrym świetle. Dziennikarza obowiązuje przestrzeganie tajemnicy zawodowej lub służbowej - jeżeli jego rozmówca zastrzeże informację z tego powodu nie wolno jej opublikować. Zakazane jest również publikowanie bez zgody osoby zainteresowanej informacją, dotyczących jej życia prywatnego, chyba że wiąże się to bezpośrednio z jej działalnością publiczną. Zakres ingerencji w życie prywatne, nawet osób publicznie znanych, powinien jednak zawsze być rozważany nie tylko w kwestiach prawnych, ale również i etycznych. Granic ingerencji nie da się jednoznacznie wyznaczyć przepisem prawnym - każdy przypadek powinien być rozpatrywany indywidualnie, z uwzględnieniem zasad etyki dziennikarskiej.

²⁴ Szerzej o informacjach utajnionych traktuje m.in. Ustawa o ochronie informacji niejawnych.

Z zagadnieniem informacji wiąże się **tajemnica dziennikarska**, czyli prawo do nieujawniania swojego nazwiska lub też danych informatora. Obowiązkiem dziennikarskim jest zachowanie w tajemnicy danych osobowych autorów publikowanych materiałów, w sytuacjach, jeżeli zastrzegli oni nieujawnianie nazwisk. Dziennikarz powinien również powstrzymać się od upublicznienia informacji, które mogą naruszyć prawnie chronione interesy osób trzecich. Autor materiału może również zrezygnować z podpisania go swoim pełnym nazwiskiem, umieszczając zamiast niego inicjały lub pseudonim. Z tajemnicy dziennikarskiej zwalnia osoba - informator, która daną informację zastrzegła lub gdy informacja dotyczy możliwości złamania prawa²⁵ (musi być jednak wiarygodna). Tak jak zachowanie tajemnicy dotyczy również innych osób w redakcji, wydawnictwie lub innych prasowych jednostek organizacyjnych, tak również zwolnienie z niej dotyczy wszystkich wymienionych powyżej. Dziennikarz ma również **prawo do krytyki** (art. 41) pod warunkiem, że krytyka ta ma służyć realizacji zadań zawartych w art. 1 (czyli wolności funkcjonowania prasy w Polsce oraz prawa obywateli do kontroli i krytykowania, rzetelnej informacji oraz jawności życia publicznego). Krytyka musi być **rzetelna** (opierać się na możliwych do sprawdzenia faktach) i być **zgodna z zasadami współżycia społecznego** - dziennikarz nie powinien atakować *ad personam* (osoby za jej cechy: wygląd, sposób mówienia, etc.) lecz skoncentrować się na krytyce merytorycznej. Tylko w takich sytuacjach krytyka jest chroniona przez prawo, a jej utrudnianie lub tłumienie jest przestępstwem (art. 44).

Autoryzacja wypowiedzi

Z zagadnieniem zbierania informacji wiążą się dwa istotne zagadnienia: problem autoryzacji oraz prawo do sprostowań i odpowiedzi.

AUTORYZACJA WYPOWIEDZI - uzyskanie zgody od osoby cytowanej na opublikowanie jej wypowiedzi.

Autoryzacja dotyczy wyłącznie treści i formy wypowiedzi - nie wymaga się od dziennikarza autoryzowania całego artykułu lub materiału filmowego. Dziennikarz nie ma obowiązku autoryzowania każdej wypowiedzi, robi to na wyłączną prośbę rozmówcy. Prawo nie nakazuje dziennikarzowi informować rozmówcy o jego uprawnieniach, jednak zgodnie z zasadami etyki zawodowej dziennikarz takiej informacji powinien udzielić. Autoryzacja wydłuża znacznie termin przygotowania artykułu, jednak buduje zaufanie społeczne i zwalnia dziennikarza od odpowiedzialności za naruszenie praw osób trzecich, o których mógł wiedzieć tylko udzielający wywiadu. Formalnie autoryzacja polega na przesłaniu przygotowywanego artykułu lub nagrania do zatwierdzenia osobie cytowanej, który powinna ona zwrócić w określonym terminie z adnotacją „autoryzuję” i podpisem²⁶. W praktyce informacji drobnych (dwiu-trzyzdaniowych wypowiedzi) się nie autoryzuje lub robi się to telefonicznie. Nie ma obowiązku autoryzowania wypowiedzi, które już wcześniej zostały opublikowane i są cytowane dosłownie.

²⁵ Przestępstwo z art. 240 §1 Kodeksu karnego.

²⁶ Por. E. Ferenc-Szydełko: *Prawo prasowe - komentarz*. Warszawa 2008, s. 119.

Przykład 1.2**E-mail z prośbą o autoryzację**

Szanowny Panie Dyrektorze

W załączeniu przesyłam Pana wypowiedzi do autoryzacji. Proszę o przesłanie uwag lub akceptację do piątku, 24.04.br.

Z poważaniem

Adam Nowak, Gazeta Poranna

Sprostowania i odpowiedzi (polemiki)

SPROSTOWANIE - jest odpowiedzią na nieprawdziwe informacje, które zostały opublikowane. Powinno być rzeczowe i dotyczyć faktów. Nie powinno zawierać komentarzy.

ODPOWIEDŹ - wypowiedź odnosząca się do opublikowanej informacji, która jest reakcją na treści zagrażające naruszeniem dóbr osobistych. Może zawierać opinie, krytykę, komentować artykuł.

Sprostowanie powinno zawierać informacje, pozwalające redakcji zorientować się, o którym artykule lub audycji jest mowa. Koniecznie powinna znaleźć się w nim nazwa gazety/audycji, data opublikowania, tytuł i autor tekstu, ewentualnie strony lub godzina nadania audycji. W sprostowaniu należy jasno wskazać, która informacja jest nieprawdziwa i jak powinna ona zdaniem prostującego brzmieć. Sprostowanie powinno być napisane stylem oficjalnym, pozbawionym emocji - niedopuszczalne są własne komentarze i krytyka. Aby nie pozostawić redakcji wątpliwości, że chodzi o sprostowanie, a nie o odpowiedź, można powołać się na podstawę prawną. Sprostowaniu podlegają nie tylko nieprawdziwe informacje, ale również te, które wprowadzają w błąd lub są niecisłe. Uprawnione do prostowania informacji są zainteresowane osoby fizyczne, przedsiębiorstwa, instytucje i inne organizacje.

Przykład 1.3**Sprostowanie jednej informacji**

Szanowny Pan

Jan Nowak

Redaktor Naczelny Gazety Porannej

W oparciu o art. 31 ustawy prawo prasowe z dnia z 26.01.1984 r. proszę o opublikowanie poniższego sprostowania nieprawdziwej (niejasnej, niepełnej) informacji, która pojawiła się w artykule pt. „W liceach nie dba się o uzdolnionych uczniów” autorstwa pana Andrzeja Kowalskiego opublikowanym w Gazecie Porannej z dnia 12.12.2008. W artykule tym napisaliście Państwo, że w naszym liceum uczy się 200 uczniów, co nie jest prawdą - w tym roku przyjęliśmy 200 nowych uczniów, a w sumie jest ich 654.

Z poważaniem,

*Jerzy Adamski, Dyrektor XXXV Liceum
Ogólnokształcącego w Miechowie*

Przykład 1.4

Sprostowanie kilku informacji

Szanowny Pan

Jan Nowak

Redaktor Naczelny Gazety Porannej

W oparciu o art. 31 ustawy prawo prasowe z dnia z 26.01.1984 r. proszę o opublikowanie poniższego sprostowania nieprawdziwych (niejasnych, niepełnych) informacji, które pojawiły się w artykule pt. „W liceach nie dba się o uzdolnionych uczniów” autorstwa pana Andrzeja Kowalskiego opublikowanym w Gazecie Porannej z dnia 12.12.2008:

- 1. Pan Jerzy Kowalski nie jest już dyrektorem naszego liceum - obecnie jest nim pan Jerzy Adamski.*
- 2. W zeszłym roku mieliśmy czterech olimpijczyków szczecbla wojewódzkiego z matematyki, a nie jak Państwo błędnie podali - dwóch.*
- 3. Olimpijczycy szczecbla krajowego nie tylko otrzymują wyższą ocenę z przedmiotu, którego dotyczyła olimpiada, ale również mogą liczyć na indywidualny tok nauczania z tego przedmiotu, co pozwala im rozwijać swoje umiejętności i poszerzać wiedzę w zakresie ponadpodstawowym. Tej informacji zabrakło w Państwa artykule. Bardzo proszę o sprostowanie powyższych nieścisłości i błędów.*

Z poważaniem

Jerzy Adamski, Dyrektor XXXV Liceum

Ogólnokształcącego w Miechowie

Sprostowanie adresuje się do redaktora naczelnego, który ma obowiązek opublikować je bezpłatnie.

Przykład 1.5

Opublikowane sprostowanie

W związku z opublikowanym w Gazecie Porannym artykułem pt. „W liceach nie dba się o uzdolnionych uczniów” chciałem sprostować błędne informacje, które się w nim znalazły:

[treść sprostowania]

Za pomyłkę wszystkich zainteresowanych i czytelników serdecznie przepraszam.

Redaktor Andrzej Kowalski

Aby zapewnić dotarcie informacji o nieprawdziwej informacji do podobnej grupy odbiorców, którzy mogli przeczytać informację z błędem, publikacja sprostowania wiąże się z **dotatkowymi ograniczeniami**. Pierwszym z nich jest czas - redaktor nie może w nieskończoność przetrzymywać sprostowania (naruszałoby to prawo do rzetelnej informacji), jest obowiązany opublikować je w stosunkowo krótkich terminach.

TERMINY PUBLIKACJI SPROSTOWANIA i ODPOWIEDZI:

- w dzienniku - DO 7 DNI od daty otrzymania sprostowania,
- w czasopiśmie - w NAJBLIŻSZYM NUMERZE lub w jednym z dwóch następnych numerów,

- w przekazach przy pomocy dźwięku i obrazu - w najbliższym analogicznym przekazie, DO 14 DNI od otrzymania sprostowania.

Terminy te nie obowiązują jeżeli strony ustalą inny termin publikacji sprostowania.

Kolejnym jest miejsce opublikowania sprostowania - w drukach periodycznych powinno być ono opublikowane lub zasygnalizowane w tym samym dziale, podobną czcionką i pod widocznym tytułem. w innych publikacjach powinno pojawić się w zbliżonym czasie i programie²⁷. Redaktor naczelny nie ma prawa zmieniać nic w treści sprostowania (chyba że osoba prostująca informację wyrazi na to zgodę), nie może również żądać, aby sprostowanie lub odpowiedź były krótsze niż pół strony znormalizowanego maszynopisu (ok. 900 znaków). Aby uniknąć długich i niekonkretnych sprostowań, ustawodawca ograniczył wielkość sprostowania do dwukrotnej wielkości artykułu, którego dotyczy. Ograniczenie to nie dotyczy sprostowań lub odpowiedzi pochodzących od naczelnych i centralnych organów państwowych, w tym także od naczelnych i centralnych organów administracji państwowej, jeżeli zostały nadesłane przez rzecznika prasowego rządu. Tekstu sprostowania nie wolno komentować w tym samym numerze. Powyższe zasady stosuje się również do odpowiedzi, z zastrzeżeniem, że można ją komentować w tym samym numerze, co w praktyce często się zdarza.

Przykład 1.6 **Odpowiedź na artykuł (polemika)**

Szanowny Pan
Jerzy Nowak
Redaktor Naczelny Gazety Porannej

Szanowny Panie Redaktorze

W artykule pt. „Dyrektorzy liceów są bezwzględni” autorstwa Pana Jana Adamskiego, opublikowanym we wczorajszej Gazecie Porannej (10.03.2008) ukazały się treści, które stawiają moją osobę w niekorzystnym świetle, jako tego, który jest bezwzględny i bezdusznie trzyma się litery prawa, kierując się wyłącznie przepisami, a nie dobrem uczniów. Nie jest to prawdą - w zeszłym roku wynegocjowałem przedłużenie terminów na składanie dokumentów na wyższą uczelnię, tak, by umożliwić wszystkim maturzystom podjęcie studiów jeszcze w tym roku akademickim. Zostałem również laureatem nagrody „Pedagog mój kumpel” przyznawanej przez uczniów liceów swoim nauczycielom. Jestem uznanym pedagogiem i nauczycielem, a Państwa publikacja sugeruje, że jest wręcz odwrotnie. Jestem niezmiernie ciekaw, skąd wzięliście Państwo takie informacje - nikt z Redakcji Gazety Porannej się ze mną nie kontaktował w tej sprawie. Mam nadzieję, że takie błędy już się więcej nie powtórzą.

Z poważaniem
Jan Kowalski, Dyrektor XV Liceum
Ogólnokształcącego w Pcimiu.

²⁷ Nie byłoby sensu publikowanie sprostowania informacji podanej w wieczornym serwisie informacyjnym w programie porannym - prawdopodobieństwo, że obejrzą je osoby, które oglądały wieczorne wydanie jest znikome.

Przykład 1.7

Odpowiedź redakcyjna na polemikę (odpowieź)

Od autora:

Cieszę mnie niezmiernie odpowiedzi Pana Dyrektora Jana Kowalskiego na mój artykuł. Żałuję jedynie, że zainteresował się nim dopiero teraz - wielokrotnie próbowałem się z nim skontaktować przed publikacją artykułu, ale konsekwentnie pozostawał nieuchwytny. Nagroda „pedagog mój kumpel” nie jest nagrodą reprezentatywną, ponieważ jest przyznawana przez uczniów w jawnych, imiennych ankietach, co wyklucza bezstronność i nie odzwierciedla rzeczywistości. Pozostałe informacje zaczerpnąłem od rzecznika prasowego. Jeżeli którakolwiek z nich jest nieprawdziwa przepraszam za błąd, który jednak nie był zawiniony przeze mnie.

Jan Adamski (Redaktor Gazety Porannej)

Redaktor naczelny **musi odmówić** publikacji sprostowania, w sytuacji jeżeli nie ma ono cech sprostowania (np. zawiera osobiste komentarze). Nie publikuje się sprostowań, które naruszają dobra osobiste osób trzecich, są niezgodne z zasadami współżycia społecznego lub podważają fakty stwierdzone prawomocnym orzeczeniem. Redaktor **może odmówić** publikacji sprostowania lub odpowiedzi, jeżeli nie dotyczy ono treści zawartych w materiale prasowym lub gdy informacja została już wcześniej sprostowana. Sprostowania nie publikuje się również wtedy, jeżeli napisała je osoba, której nie dotyczą fakty przytoczone w materiale, którego sprostowanie dotyczy²⁸, a także wtedy, gdy prostujący przekroczy termin złożenia sprostowania, który wynosi miesiąc od dnia publikacji (lub maksymalnie 3 miesiące po publikacji, w sytuacjach, gdy zainteresowana osoba nie mogła się zapoznać z treścią publikacji). Odmowa publikacji może dotyczyć tych sprostowań, które przekraczają wyznaczoną wielkość lub gdy nie są podpisane. Sprostowania można podpisywać pseudonimem, nazwisko podaje się wówczas do wiadomości redakcji²⁹.

Jeżeli redakcja odmawia opublikowania sprostowania lub odpowiedzi, to powinna niezwłocznie przekazać wnioskodawcy pisemne zawiadomienie o jej przyczynach (redakcja może wskazać fragmenty które nie nadają się do publikacji). Jeżeli wnioskodawca zastosuje się do tych uwag redakcja musi opublikować poprawione sprostowanie lub odpowiedź.

Odpowiedzialność dziennikarza

W przypadku naruszenia przez dziennikarza obowiązujących praw przez opublikowanie materiału prasowego stosuje się **ogólne zasady odpowiedzialności**, chyba że inne regulacje zostały zawarte w prawie prasowym. Przykładem takich regulacji jest art. 37a, który jako dodatkową karę za przestępstwo popełnione przez opublikowanie materiału prasowego może orzec jego przepadek. Przepis ten jednak budzi kontrowersje³⁰.

²⁸ Prawo dopuszcza wyjątki od tej zasady jeżeli osoba, której dotyczył materiał już nie żyje - por. art. 33. ust. 2, pkt. 2 ustawy Prawo prasowe.

²⁹ Sytuacje, w których jest to możliwe normuje art. 33, ust. 5 ustawy Prawo prasowe.

³⁰ Przepadek musiałby polegać na zniszczeniu materiału prasowego, co zdaniem wielu prawników jest niedopuszczalne. Por. np. J. Sobczak: *Prawo prasowe - komentarz*. Warszawa 2008, s. 442.

Redaktor nie ponosi odpowiedzialności za treść depesz Polskiej Agencji Prasowej, komunikatów urzędowych (art. 34), orzeczeń i ogłoszeń (art. 35) oraz reklam (art. 36).

Odpowiedzialność cywilną za naruszenie prawa prasowego spowodowane opublikowaniem materiału prasowego ponoszą: autor, redakcja lub inna osoba, która przyczyniła się do opublikowania (np. wydawca). W przypadku, jeżeli publikacja niesie ze sobą konsekwencje finansowe (powstała szkoda majątkowa) wszystkie te osoby odpowiadają solidarnie. O postępowaniu w sprawach prasowych traktuje rozdział 8 Prawa prasowego.

Prawo autorskie i prawa pokrewne

Z zakresu prawa autorskiego najważniejsze dla dziennikarza są trzy zagadnienia: pojęcie utworu (tego co podlega ochronie prawnej), prawa osobiste i materialne oraz problem plagiatu i odpowiedzialności. Pod pojęciem **utworu** ustawa rozumie „*każdy przejaw działalności twórczej o indywidualnym charakterze, ustalony w jakiejkolwiek postaci, niezależnie od wartości, przeznaczenia i sposobu wyrażania*”³¹. Podkreślić należy indywidualny charakter utworu - czyli **niepowtarzalność**, swoiste osobiste piętno, jakie autor nadaje swojemu dziełu, tworząc je. Nie są utworami w rozumieniu prawa autorskiego wytwory rzemiosła (w rozumieniu tworzenia wielu kopii według dostarczonego wzoru). Autor musi stworzyć coś nowego, jego utwór nie może być powieleniem istniejących wcześniej dzieł, bo wtedy brakuje mu cechy działalności twórczej. Przyjmuje się, że twórczy charakter to przejaw w „kreatywności danego dzieła”³², czyli **nowe elementy**, które są w nim zawarte. Może to być zarówno nowa forma, jak również treść, opracowanie, zestawienie istniejących już danych. Ochrona utworu zaczyna się z chwilą jego **ustalenia**, czyli w przypadku dziennikarza, zapisania.

Ochronie prawa autorskiego nie podlegają: akty normatywne i ich projekty, urzędowe dokumenty, znaki i symbole, opublikowane opisy patentowe oraz proste informacje prasowe.

Ważnym rozróżnieniem w prawie autorskim są prawa majątkowe i osobiste. **Autorskie prawa osobiste** przysługują tylko twórcy utworu i podkreślają jego więź z utworem. Do autorskich praw osobistych należy możliwość podpisania utworu swoim imieniem i nazwiskiem (także pseudonimem, inicjałami lub opublikowanie anonimowe), decydowanie o pierwszym udostępnieniu utworu oraz nadzór nad sposobem korzystania z utworu. Autor ma również prawo do zachowania utworu w takiej formie i o takiej treści, w jakiej powstał (co przejawia się m.in. w możliwości odmówienia wprowadzenia zmian lub prawie do uzgadniania wprowadzonych zmian). Charakterystyczny dla autorskich praw osobistych jest fakt, że nie można się ich zrzec – osoba, będąca autorem dzieła zawsze nim pozostaje. Nie można „sprzedać autorstwa” komuś innemu, nie można napisać pracy „za kogoś”. Dziennikarz, pisząc artykuł na zamówienie, zawsze pozostanie jego autorem, pomimo faktu, że pomysł na artykuł i materiały zostały dostarczone przez

³¹ Art. 1 Ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych.

³² Cyt. za: K. Golat, R. Golat: *Prawo autorskie w praktyce*. Warszawa 2000, s. 15.

kogoś innego. Prawa autorskie osobiste zapewniają również autorowi możliwość podjęcia decyzji o pierwszym udostępnieniu dzieła, jak również decyzji o nie przedstawianiu go szerszej publiczności. Jeżeli zdecyduje się go upowszechnić ma prawo do nadzoru autorskiego nad sposobem rozpowszechniania utworu, czyli kontroli, czy jego dzieło jest publikowane w formie i treści, jaką zaakceptował (np. czy nie ma żadnych nieuzgodnionych zmian).

Prawa majątkowe bywają też nazywane prawami komercyjnymi, co podkreśla ich charakter.

Autorskie prawa majątkowe twórcy to uprawnienie do czerpania zysków z utworu. Podstawowe różnice między autorskimi prawami majątkowymi i osobistymi są dwie: po pierwsze, prawa majątkowe wygasają po upływie czasu określonego w ustawie z mocy prawa, po drugie, prawa majątkowe do utworu można sprzedać. Prawa majątkowe są ściśle określone w ustawie – są to prawo do korzystania z utworu i prawo do rozporządzania nim. **Prawo do korzystania z utworu** oznacza swobodę podmiotu, posiadającego autorskie prawa majątkowe do używania utworu w sposób, jaki uzna za stosowny (może np. udzielić komuś licencji na korzystanie z utworu – w tej sytuacji prawa majątkowe nadal przysługują osobie, która je posiadała, licencjobiorca otrzymuje jedynie możliwość korzystania z utworu) oraz prawo do czerpania korzyści materialnych. **Prawo do rozporządzania utworem** oznacza swobodę posiadacza autorskich praw majątkowych do decydowania o przekazaniu praw majątkowych, jak również prawo do odnoszenia korzyści z eksploatacji utworu³³. Prawa majątkowe mogą być ograniczane ustawowo – zarówno, jeśli chodzi o czas ich obowiązywania, jak również z powodu interesu publicznego.

Długość trwania praw majątkowych: Prawa majątkowe wygasają 70 lat po śmierci twórcy, a w przypadku współautorstwa od śmierci ostatniego ze współautorów. Jeżeli autor był anonimowy, termin zaczyna się liczyć od pierwszego rozpowszechnienia utworu.

W interesie publicznym może być ograniczenie praw majątkowych tak, aby możliwość zapoznania się z pracami, np. sławnych ludzi nie była uzależniona od zgody jednej osoby. Najczęściej dzieje się tak w sytuacjach, kiedy autor dzieła jest zaliczany do twórców dorobku kulturalnego społeczeństwa lub narodu. Takie ograniczenie ma na celu umożliwienie zapoznania się z dziełami sławnych osób przez szersze rzesze społeczeństwa.

Prawa autorskie - ochrona

Autor utworu ma prawo żądać zaniechania działań, które mogą naruszyć jego autorskie prawa osobiste, przed ich naruszeniem. Jeżeli jego prawa zostaną naruszone (np. plagiat - opublikowanie zostaną utwory autora pod innym nazwiskiem) ma on prawo żądać od osoby, która to zrobiła usunięcia skutków tego naruszenia, czyli przede wszystkim publicznego sprostowania wiadomości o autorze.

³³ Szerzej zob. np. K. Gola, R. Gola: *Prawo autorskie w praktyce*. Warszawa 2000, ss. 76-77.

PLAGIAT - kradzież utworu, polegająca na skopiowaniu go i przedstawieniu pod swoim nazwiskiem. Często nazywany również **KRADZIEŻĄ INTELEKTUALNĄ**.

W przypadku, gdy naruszenie praw było zawinione (np. zrobione z premedytacją), sąd może również przyznać autorowi zadośćuczynienie. Osobiste prawa autorskie po śmierci twórcy przechodzą na spadkobierców (jeżeli autor nie wyrazi innej woli najczęściej jest najbliższa rodzina) i to ona ma prawo dochodzenia roszczeń przed sądem w przypadku naruszenia praw osobistych.

Korzystanie z uprawnień do ochrony autorskich praw majątkowych jest możliwe **jedynie po naruszeniu ich** (np. wtedy kiedy utwór zostanie już opublikowany bez zezwolenia osoby dysponującej prawami majątkowymi i bez wynagrodzenia). Osoba uprawniona może zażądać: zaprzestania naruszania jej praw, usunięcia skutków naruszenia, wydania uzyskanych przez naruszenie korzyści lub naprawienia wyrządzonej szkody (np. poprzez zapłatę określonej kwoty). Niezależnie od tego, które rozwiązanie wybierze może również zażądać ogłoszenia w prasie, w którym podawano by prawdziwą informację o autorze dzieła, jak również podania do publicznej wiadomości części lub całości orzeczenia sądowego. W praktyce, jeżeli nastąpi naruszenie praw autorskich majątkowych warto sprawdzić, czy możliwe jest polubowne załatwienie sprawy, aby uniknąć sprawy sądowej. Postępowanie sądowe trwa bardzo długo, a w przypadku naruszenia wyrok może być surowy. Postępowanie ugodowe pozwala stronom dojść do kompromisu dzięki rezygnacji z części swoich żądań, co znacznie skraca czas rozpatrywania sprawy. W niektórych przypadkach odpowiednio poważne potraktowanie sprawy (przeprasziny) i szybka reakcja sprawiają, że postępowanie sądowe się nie rozpoczyna. Generalny zapis mówi, że roszczenia o autorskie prawa majątkowe przedawniają się z upływem **10 lat**, chociaż w niektórych przypadkach okres ten może być skrócony. Dochodzenie swoich praw majątkowych może odbywać się nie tylko na drodze cywilnej, ale również na gruncie prawa karnego.

Katalog naruszeń wraz z określeniem wysokości przewidzianych za nie kar jest zawarty w rozdziale 14 zatytułowanym „Odpowiedzialność karna”.

Ochrona wizerunku i tajemnicy źródeł informacji

W działalności dziennikarskiej ważne są również zapisy artykułów 81-84, które traktują o ochronie wizerunku i źródeł informacji. Generalną zasadą jest konieczność **uzyskania zgody** osoby, będącej na zdjęciu lub materiale filmowym na rozpowszechnianie jej wizerunku. Ustawa dopuszcza wyjątki od tej zasady. Zgoda nie jest wymagana, jeżeli osoba została wynagrodzona za pozowanie do zdjęcia (np. fotomodelka), jeżeli osoba będąca na zdjęciu jest osobą publiczną (np. politykiem, przewodniczącym związków zawodowych, rzecznikiem prasowym), a fotografia przedstawia ją w związku z pełnieniem przez nią funkcji publicznych. Nie jest zatem dopuszczalne publikowanie bez zgody zdjęć osób publicznych w sytuacjach prywatnych, np. na urlopie na plaży. Takie naruszenie prawa często kończy się procesem sądowym i wypłatą wysokich odszkodowań przez redakcje. Ostatnim wyjątkiem, kiedy nie trzeba pytać o zgodę na publikację wizerunku osób będących na zdjęciu, są tzw. zdjęcia zbiorowe, które nie pokazują konkretnej oso-

by, ale grupę osób, nie wyróżniając żadnej z nich (grupa nie może być tylko „tłem” dla jednej osoby). Zasady te odnoszą się również do dziennikarzy telewizyjnych i przygotowywanych przez nich materiałów filmowych. Ustawa o prawach autorskich na żądanie twórcy chroni również źródła informacji, które zostały wykorzystane w utworze. Wydawca i producent mają obowiązek zastosować się do tego żądania.

Ustawa o ochronie danych osobowych

Do działalności dziennikarskiej w rozumieniu prawa prasowego nie stosuje się całej ustawy o ochronie danych osobowych, a jedynie jej wybrane zapisy (art. 14-19 oraz art. 36 ust. 1). Artykuły te mówią o działalności Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych, który może przeprowadzać **kontrole** w redakcjach. W trakcie tej kontroli inspektorzy mogą zażądać wglądu do danych osobowych i dostępu do urządzeń, za pomocą których dane są archiwizowane oraz wysłuchać wyjaśnień. Osoba administrująca danymi osobowymi i kierownik jednostki mają obowiązek umożliwić inspektorom przeprowadzenie kontroli. Jej efektem jest protokół pokontrolny - jeżeli stwierdzi się w nim naruszenie ustawy o ochronie danych osobowych, wówczas Generalny Inspektor nakazuje przywrócenie stanu zgodnego z prawem. Obowiązkami administratora danych (także w redakcjach) jest zapewnienie ochrony przetwarzanych danych osobowych.

Ustawa o radiofonii i telewizji

Do dziennikarzy radiowych i telewizyjnych stosuje się **przepisy Prawa prasowego**, jeżeli nie są one zmieniane przez Ustawę o radiofonii i telewizji. Ustawa o radiofonii i telewizji reguluje działalność nadawców oraz sposób zorganizowania radia i telewizji w Polsce. Jedne z pierwszych zapisów tej ustawy dotyczą utworzenia Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji, która jest organem państwowym, powołanym do zajmowania się sprawami radiofonii i telewizji. Ustawa reguluje również zawartość i sposób publikowania programów telewizyjnych, opierając się na zapisach Europejskiej konwencji o telewizji ponadgranicznej. Określona została procentowa ilość programów polskich i europejskich, zawartość reklam w przekazie oraz obostrzenia, dotyczące ich nadawania. Również pod wpływem Konwencji omówione jest nadawanie przekazów sponsorowanych - polski ustawodawca zdecydował się zakazać sponsorowania serwisów informacyjnych (z wyjątkiem prognozy pogody i wiadomości sportowych), audycji publicystycznych o treściach społeczno-politycznych, audycji poradniczych i konsumenckich oraz audycji wyborczych (lub związanych bezpośrednio z kampanią). W ustawie zajęto się również publiczną radiofonią i telewizją i realizowaną przez nie **misją publiczną**. Polega ona na oferowaniu społeczeństwu i jego częściom różnicowanych programów oraz innych usług w zakresie informacji, publicystyki, kultury, rozrywki, edukacji i sportu. Programy te powinny cechować pluralizm, bezstronność, wyważenie, niezależność oraz innowacyjność i wysoka jakość przekazu. Przykładowe wyszczególnienie, co należy rozumieć pod pojęciem misji zawiera art. 21 ust. 1a. Jednostki publicznej radiofonii i telewizji dają podmiotom uczestniczącym w wyborach (do Sejmu, Senatowi, samorządu terytorialnego, Parlamentu Europejskiego oraz na urząd Prezydenta RP) możliwość rozpowszechniania audycji wyborczych, na zasadach uregulowanych w innych ustawach.

PUBLICZNA TELEWIZJA i RADIOFONIA (art. 26 ust. 2, 2a i 3):
Telewizja - spółka Telewizja Polska S.A. i terenowe oddziały spółki w szesnastu dużych miastach.
Radiofonia - spółka Polskie Radio S.A. i spółki rozgłośni regionalnych, tworzone w celu rozpowszechniania programów regionalnych.

Ustawa reguluje również zasady funkcjonowania spółek publicznej radiofonii i telewizji, rozprowadzanie programów w sieciach kablowych oraz zasady płacenia abonamentu. Za złamanie przepisów ustawy grozi odpowiedzialność prawna, wyszczególniona w rozdziale 8.

Bibliografia

J. Sobczak: *Prawo prasowe - komentarz*. Warszawa 2008.

K. Gołat, R. Gołat: *Prawo autorskie w praktyce*. Warszawa 2000.

Agata Motyl

ROZDZIAŁ 2.

Etyka dziennikarska

Czym jest etyka dziennikarska?

Słowo etyka pochodzi z języka greckiego i oznacza zbiór zasad określających, co jest dobre, a co złe w postępowaniu ludzi³⁴. Jeżeli zastosujemy tę definicję do wyrażenia **etyka dziennikarska**, otrzymamy zbiór zasad zachowania, które określają, co jest uważane za dobre, a co za złe w pracy dziennikarza. Tym samym można powiedzieć, że etyka dziennikarska określa normy zachowania dziennikarza w jego pracy. Wydzielenie osobnej etyki dla dziennikarzy nie wynika jedynie z kaprysu naukowców. Według prawa prasowego, dziennikarz spełnia funkcję służebną wobec ludzi, jest zawodem zaufania publicznego. Częste i nieuniknione kontakty z ludźmi i stykanie się z sytuacjami, które często są szokujące, zaskakujące i niecodzienne sprawiają, że dziennikarze mogą mieć problem z oceną, jak zachować się w niektórych sytuacjach. Dlatego też podejmuje się próby doprecyzowania ich, poprzez stworzenie zasad etyki zawodowej.

■ DEONTOLOGIA - dział etyki zajmujący się obowiązkami moralnymi³⁵.

Zakres zasad, jaki powinna regulować etyka dziennikarska, jest tak naprawdę trudny do określenia. Czy należy wprowadzać jednoznaczne, generalne zasady, które bez wątpliwości da się zastosować we wszystkich rodzajach dziennikarstwa i konkretnych sytuacjach? Czy można różnicować zasady etyki w zależności od mediów, którymi dziennikarza się posługuje, uwzględniając ich specyfikę? Jeżeli przyjmiemy pierwsze rozumienie etyki - jako zbioru ogólnych zasad - jak można wytłumaczyć różnice w zawartości kodeksów etycznych? Przy takim rozumieniu etyki nie powinna ona zależeć od stowarzyszenia dziennikarskiego, wydawcy lub firmy związanej z mediami, ale powinna istnieć ponad nimi wszystkimi. Tak, niestety, nie jest - kodeksy etyczne stworzone przez dwa główne polskie stowarzyszenia dziennikarskie różnią się zapisami (choć niektóre z nich są wspólne). Jeżeli przyjmiemy, że nie można wskazać obiektywnych zasad etyki zawodowej dziennikarza, zaprzeczymy idei etyki. Wieloznaczność etyki zawodowej w dziennikarstwie wynika w dużej mierze z różnorodności pracy dziennikarza - można być dziennikarzem śledczym, prasowym, telewizyjnym, można robić audycje radiowe lub zajmować się wyłącznie publicystyką. Każdy rodzaj dziennikarstwa stara się stworzyć kodeks etyki, który uwzględni specyfikę jego działań i da wskazówki

³⁴ Definicja Słownika Języka Polskiego, Tom I. Warszawa 2007, s. 482 (hasło etyka).

³⁵ W. Kopiański. *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. www.sloownik-online.pl/kopialnski/D374E8E0E0FB73DD412565B80004FBB9.php (9.01.2009).

odpowiedniego zachowywania się w sytuacjach, z którymi najczęściej się styka. Stąd właśnie różnice w kodeksach etycznych - każda z organizacji dąży do tego, by uregulowania kodeksów były jak najbardziej przydatne w pracy³⁶. Niektóre kodeksy starają się również przewidzieć wszystkie sytuacje, z jakimi dziennikarz może się zetknąć i rozwijają każde zagadnienie, inne koncentrują się jedynie na ogólnych zasadach, zakładając, że dziennikarz sam potrafi zastosować je w konkretnych sytuacjach. Co warte zauważenia, celem etyki nie jest stworzenie sztywnego kanonu zasad, które niczym wzornik przykłada się do sytuacji życia codziennego, lecz raczej wskazanie takich zagadnień, które mogą stwarzać trudności w codziennej pracy dziennikarza. Dlatego też etyka koncentruje się nie tylko na prawach, jakie dziennikarz nabywa z faktu wykonywania tego zawodu, ale również na obowiązkach, jakie ta profesja ze sobą niesie. W praktyce warto zapamiętać, że w każdej sytuacji dziennikarz powinien się kierować własnym sumieniem i własną oceną sytuacji - żaden kodeks nie poniesie za niego odpowiedzialności i żaden nie zadbaje o relacje międzyludzkie. Każdą sytuację pod względem etyki należy rozpatrywać indywidualnie, a kodeksy należy traktować raczej jako wsparcie - wskazówkę, w których obszarach etyka może zostać łatwo naruszona. Różnice w kodeksach etyki dziennikarskiej spowodowane są również różnicami kulturowymi i podzielanymi przez nie systemami wartości. We współczesnym świecie kultura staje się jednym z najważniejszych sposobów podziału.

Różnice kulturowe a etyka dziennikarska

Etyka dziennikarska swoje źródło bierze również w kulturze danego kraju i hierarchii wartości, jakie w nim obowiązują. Mało kto zastanawia się nad tym problemem - osoby wychowane w kulturze europejskiej (zachodniej) bardzo często traktują ją jako obowiązującą na całym świecie, nie rozumiejąc i nie rozróżniając innych systemów wartości. Tymczasem świat pod względem kulturowym nie jest jednolity, a podział kulturowy niejednokrotnie pokrywa się z podziałem religijnym (system wartości danej religii bardzo często jest adaptowany do kultury). Na Dalekim Wschodzie widoczne są silne wpływy konfucjanizmu i buddyzmu, na Bliskim Wschodzie, w części Afryki i na południu Dalekiego Wschodu silnie oddziałuje islam, w Europie i Amerykach religie chrześcijańskie. Implikuje to systemy wartości w tych krajach, przekładając się na sposób podejścia do człowieka i zasady życia w grupie, kluczowe dla dziennikarza. Na **Dalekim Wschodzie** (Chiny, Japonia) duży nacisk jest położony na kolektywizm, przedkładanie grupy nad indywidualne jednostki, co z kolei skutkuje silnym poczuciem więzi grupowej, lojalności i współpracy. Wiele decyzji podejmowanych jest przez kolektywne ciała (np. na zebraniach redakcji, nie przez pojedyncze osoby), a ludzie są ukierunkowani raczej na budowanie dobrych relacji między sobą i więzi niż na parcie do celu. Nie oznacza to, że go nie osiągają - robią to, ale z poświęceniem znacznej uwagi poznawaniu drugiego człowieka. Cel nigdy nie uświęca środków. w Japonii istotny jest również szacunek dla starszych oraz harmonia społeczna. W Chinach do uwarunkowań kulturowych dochodzą również ograniczenia polityczne - brak wolności słowa i kontrola mediów przez reżim komunistyczny.

³⁶ Np. Zasady etyki zawodowej w Polskim Radiu S.A. (załącznik do uchwały nr 6 PR SA z 9.09.2004 r.); Zasady etyki dziennikarskiej w Telewizji Polskiej S.A. (załącznik do uchwały Zarządu TVP S.A. z 10.01.2001 r.).

Inne wartości obowiązują w kulturach ukształtowanych pod wpływem islamu. W **świecie arabskim** budowanie relacji również jest bardzo istotne, chociaż przejawia się nieco inaczej niż np. w Japonii. Arabowie są bardzo przyjaźni, nastawieni, chętnie rozmawiają i są bardzo gościnni. Islam nakłada różne ograniczenia w funkcjonowaniu mediów, m.in. niższy status kobiet w hierarchii społecznej, co utrudnia im pracę w zawodzie dziennikarza. Kraje islamskie są bardzo niejednolite pod względem etyki dziennikarskiej. Niektóre z nich, gdzie przewagę uzyskał umiarkowany nurt islamu, zbliżają się do tradycji zachodniej, próbując dostosowywać kodeksy etyczne do swoich uwarunkowań kulturowych. Inne, gdzie islam jest bardziej radykalny, rządzone są najczęściej w sposób autorytarny, co wyklucza wszelką wolność mediów, stawiając pod znakiem zapytania również sens tworzenia i funkcjonowania zasad etycznych. W tych krajach media spełniają nie tyle funkcję informacyjną, co propagandową.

Kultura europejska została ukształtowana przy silnym wpływie chrześcijaństwa i wartości kultury antycznej - zarówno greckiej, jak i rzymskiej. Tradycje te znajdują odbicie w systemie wartości, który jest podzielany przez większość mieszkańców starego kontynentu. W centrum zainteresowania znajduje się człowiek, który jest uważany za jednostkę działającą racjonalnie, potrafiącą rozróżnić dobro od zła. Człowiek ma również przyrodzoną godność, która jest źródłem jego praw i wolności. Na tym ludzkim poczuciu co jest moralne, a co nie opiera się wiele kodeksów etycznych dziennikarstwa stworzonych w Europie. Zawarte w nich zasady dopuszczają publikację materiałów również ze sfery osobistej człowieka (zgodnie z zasadą „Jestem człowiekiem i nic co ludzkie nie jest mi obce”), starając się równocześnie ochronić go przed nieuzasadnionym epatowaniem przemocą, seksualnością ludzką, brzydotą. Podkreślane jest prawo do prywatności każdej jednostki, przy jednoczesnym prawie do otrzymywania rzetelnych informacji. Media są wolne i konkurują ze sobą o czytelnika. Niesie to zagrożenie dla obiektywizmu informacji i ich jakości - wielu dziennikarzy najmniejszym kosztem „goni za sensacją”, poszukując informacji, które umieszczone na pierwszej stronie będą szokować i przyciągać wzrok. Łatwo wówczas zapomnieć o zasadach etycznych - kiedy liczy się czas i przyciągający wzrok nagłówek poszukiwanie prawdy schodzi na dalszy plan.

Podobnie do kultury europejskiej postrzega media i etykę dziennikarską **kultura amerykańska** (w rozumieniu kultury zachodniej, ukształtowanej przez silny wpływ Stanów Zjednoczonych, nazywanej również kulturą konsumpcjonizmu lub po prostu konsumpcjonizmem). Zasady obowiązujące w tej kulturze (coraz bardziej powszechnej na świecie) są podobne do zasad kultury europejskiej, z tym zastrzeżeniem, że w Ameryce silnie dominuje indywidualizm i nastawienie na osiągnięcie celu. Wielokrotnie cel uświęca środki i jest stawiany ponad zasady etyczne. Jeszcze bardziej niż w Europie liczy się szokowanie czytelnika, przekazanie informacji bez cenzury, bez uwzględnienia estetyki i zasad współżycia społecznego. Prawo do wolności gwarantuje w USA pierwsza poprawka do Konstytucji, a sądy wielokrotnie stawiały wolność słowa wyżej od zasad współżycia społecznego. Media amerykańskie, które bez skrupowania pokazują sceny z wojny czy przemocy są ograniczane w inny sposób. **Political correctness**, czyli polityczna poprawność sprawia, że tematy seksualności ludzkiej są tematami tabu, a dziennikarze piszący w Ameryce muszą bardzo uważać, żeby nie faworyzować żadnej ze stron materiału prasowego i nie traktować jej inaczej niż pozostałe. Nawet powszechny w Europie szacunek dla kobiet, przejawiający się w przepuszczaniu kobiety w drzwiach lub też

podawaniu jej płaszczą, w Ameryce sprowadzony zostanie do naruszenia prawa równości, seksistowskich zachowań i może skończyć się sądem. *Political correctness* nie dotyczy jedynie płci, lecz również np. koloru skóry czy wieku.

Przechodząc do dalszych rozważań, warto zauważyć jeszcze dwie rzeczy, które dla zagadnienia etyki zawodu są kluczowe. Po pierwsze, etyka dziennikarska dotyczy głównie **mediów opiniotwórczych** - mogą to być zarówno radio, jak i telewizje, prasa czy serwisy internetowe. O etyce dziennikarskiej nie można mówić w przypadku prasy reklamowej (np. gazetek supermarketów dostarczanych pod drzwi, telewizyjnych kanałów, których celem jest jedynie sprzedawanie towarów). Zawartość tego typu materiałów regulują odrębne przepisy (najczęściej prawa handlowego), a do ich powstania często nie są potrzebni dziennikarze, a jedynie graficy. Etyka dziennikarska nie dotyczy również wszelkiego rodzaju materiałów marketingowych, które również podlegają prawom związanym z działalnością przedsiębiorstw. Przy tworzeniu takich materiałów obowiązują inne zasady etyki - etyka działalności gospodarczej czy też etyka konkretnego zawodu lub branży. Etyka dziennikarska dotyczy mediów, których głównym celem jest rozrywka (np. tzw. brukowców), ale kładzie nacisk na inne zasady, niż w przypadku mediów informacyjnych. Szerzej o różnicach w dalszej części rozdziału.

TABLOIDY - nazwa gazet, które poświęcone są wyłącznie rozrywce i tropieniu taniej sensacji, a zawarte w nich informacje nie zawsze są zgodne z rzeczywistością. W Polsce odpowiednikiem tego słowa jest określenie brukowce lub gazety bulwarowe.

Drugim problemem, na który trzeba zwrócić uwagę, rozważając zasady etyki dziennikarskiej, jest zdefiniowanie zawodu dziennikarza. **Kto jest dziennikarzem, a kto nim nie jest?** Na wykonywanie tego zawodu nie trzeba uzyskiwać żadnych koncesji państwowych lub upoważnień, nie trzeba zdawać egzaminów, sprawdzających umiejętności pracy w zawodzie, nie trzeba odbywać staży i praktyk. Ostatnio zaczęły powstawać szkoły dziennikarstwa oraz specjalne kierunki na uczelniach wyższych. Dostarczają one teoretycznej wiedzy o pracy dziennikarza, niektóre wymagają również praktycznych umiejętności, jednakże ich ukończenie nie gwarantuje podjęcia pracy w zawodzie, jak również nie jest często wymagane przez redakcje przy zatrudnieniu (choć może być atutem). Dziennikarzem można zostać, wchodząc do redakcji „z ulicy”, i niejednokrotnie takie osoby okazują się być lepszymi dziennikarzami, niż ci, którzy odebrali wykształcenie kierunkowe. Dziennikarstwo nazywane jest wolnym zawodem, co wynika po pierwsze, z powyższych uwarunkowań, a po drugie, ze specyfiki pracy dziennikarskiej. Charakteryzuje ją przede wszystkim nienormowany czas pracy - dziennikarz zaczyna dzień zazwyczaj później niż przeciętny pracownik etatowy, ale również kończy go później. Dziennikarzem (podobnie jak lekarzem) jest się zawsze, również w weekendy, na wakacjach, na urlopie. W niektórych tygodniach można nic nie robić, a w niektórych brakuje czasu na zamknięcie wszystkich pilnych spraw. Dziennikarz musi również być mobilny, bo większa część jego pracy to kontakty z ludźmi, a więc praca w terenie, poza redakcją. Napisanie artykułu czy stworzenie materiału radiowego lub telewizyjnego jest już uwiecznieniem dzieła. A dzieło powinno powstawać w sposób uwzględniający zasady etyki zawodu. Dlatego też od lat podejmuje się próby skodyfikowania zasad etycznych, którymi w swojej pracy dziennikarz powinien się kierować.

Zagraniczne i międzynarodowe³⁷ kodeksy etyczne

Zanim podjęto próby kodyfikacji międzynarodowych, które nie zamykałyby się jedynie do jednego kraju lub gazety, powstawały kodeksy tworzone na potrzeby poszczególnych gazet lub mediów. **Pierwszy kodeks powstał już w 1908 roku w USA**³⁸, tworzone również zasady etyczne dla poszczególnych redakcji. Jednym z najważniejszych kodeksów zagranicznych, stosowanych po dziś dzień i traktowanych jako wzór do naśladowania jest **kodeks Washington Post**³⁹. Składa się on z dziesięciu zasad, które miały udział w wytyczeniu kierunku rozwoju zasad styki dziennikarskiej. W preambule podkreślona została konieczność dążenia do prawdy, bez kierowania się strachem i własnymi interesami. Kładzie się również nacisk na obiektywizm informacji i konieczność przedstawiania informacji z uwzględnieniem różnych płaszczyzn. Kodeks wymienia również obowiązki, jakie dziennikarze Washington Post, jako pracownicy największej gazety porannej, mają:

- słuchanie „pozbawionych głosu”,
- unikanie aktów arogancji,
- mierzenie się ze sprawami publicznymi w sposób uprzejmy i szczerzy.

Pierwszy rozdział jest poświęcony konfliktowi interesów, a w szczególności jego unikaniu. Środkami do tego mają być: płacenie za siebie, odmawianie prezentów (np. darmowych wycieczek i preferencyjnego traktowania), lojalność wobec redakcji (zakaz podejmowania innej pracy bez zgody przełożonych). Potencjalne sytuacje konfliktowe powinny być zgłaszane przełożonym. Kodeks zabrania współpracy z innymi mediami bez zgody przełożonych (a zgoda jest możliwa, gdy temat nie jest interesujący i gdy medium nie jest konkurencją dla Washington Post). Zachowanie dziennikarza nie powinno przynosić ujmy redakcji. Dziennikarz powinien być również wolny od zależności, od źródeł informacji, jak również innych grup, które mogłyby wywierać na niego nacisk (co przejawia się w zakazie aktywnej przynależności partyjnej, brania udziału w demonstracjach, akcjach społecznych etc.). Zasada ta odnosi się również do osób bliskich dziennikarzowi (np. rodziny), jednakże jest słabiej artykułowana⁴⁰. Rozdział drugi mówi o roli dziennikarza, która jest rozumiana jako traktowanie wiadomości jak najważniejszej w działalności dziennikarskiej i konieczności usunięcia się dziennikarza, tak by dać jej należne, priorytetowe miejsce. Kodeks wprost mówi o „zejściu dziennikarza ze sceny” i o „przedstawianiu wiadomości, nietworzeniu wiadomości”⁴¹. Przy zbieraniu informacji dziennikarz nie może wprowadzać innych w błąd co do swojej osoby - zawsze powinien przedstawiać się jako dziennikarz, nigdy jako np. oficer śledczy. Rozdział trzeci

³⁷ Na podstawie: I. Dobosz: *Prawo i etyka w zawodzie dziennikarza*. Warszawa 2008, ss. 109-117; W. Pisarek: *Kodeksy etyki dziennikarskiej* w: Z. Bauer, E. Chudziński (red.): *Dziennikarstwo i świat mediów*. Kraków 2000.

³⁸ Stworzył go pierwszy dziekan wydziału dziennikarstwa. Por. C. - J. Bertrand: *Deontologia mediów*. Warszawa 2007, s. 74.

³⁹ Zob. np. strona The American Society of Newspaper Editors, www.asne.org/ideas/codes/washingtonpost.htm (24.12.2008).

⁴⁰ Kodeks jedynie sugeruje, że dobrze by było gdyby osoby najbliższe dziennikarzowi, również nie angażowały się politycznie, nie jest to jednak wymóg kategoryczny.

⁴¹ W oryginale: „to stay off the stage” oraz „to report the news, not to make the news”. Por. Kodeks etyki dziennikarskiej Washington Post, rozdział II The Reporter's Role.

został poświęcony błędom, które w pracy dziennikarza są nieuniknione. Celem gazety jest minimalizacja ich ilości i prostowanie tych, które już się pojawiły (precyzja jest naszym celem, szczerść - naszą obroną). Czwarty rozdział poświęcony został zagadnieniu informacji i ich źródeł. Podkreśla on wagę tajemnicy dziennikarskiej oraz konieczność potwierdzania informacji również w innych możliwych źródłach. Źródła informacji jeżeli nie są zastrzeżone powinny zostać ujawnione. W rozdziale piątym zawarte są zasady, dotyczące plagiatów i zaufania. Plagiat nazywany jest jednym z niewybaczalnych grzechów dziennikarstwa. Materiały które pochodzą z innych mediów, muszą być dokładnie opisane. Rozdział szósty koncentruje się na zagadnieniu rzetelności dziennikarskiej, opisywanej jako skutek kilku praktyk dziennikarskich:

- Rzetelność powiązana jest z komplementarnością. Nie wolno pomijać faktów o dużym znaczeniu i wadze.
- Rzetelność wiąże się z uczuciowością wobec czytelnika. Dziennikarz nie może świadomie lub nieświadomie manipulować lub wprowadzać w błąd czytelnika.
- Rzetelność wiąże się z prostolinijnością. Artykuł nie jest dobry, jeśli dziennikarz ukrywa swoje emocje pod słowami nacechowanymi negatywnie, oddziałując w ten sposób na czytelnika.

Rozdział siódmy mówi o konieczności rozdzielenia komentarza od informacji - służą temu odpowiednie kolumny gazety. W rozdziale ósmym mowa jest o interesie narodowym i społecznym, które zdaniem gazety są najlepiej realizowane przez szeroki dostęp do informacji. Zwraca się również uwagę, że fakt powoływania się przez władze na interes narodowy (lub społeczny) nie oznacza tak naprawdę, że podawane informacje rzeczywiście go dotyczą. Rozdział dziewiąty poświęcony został dobremu smakowi. Kodeks zwraca uwagę na zmiany językowe w kolejnych generacjach i wiążące się z tym zmiany tego, co jest uważane za poprawne i społecznie akceptowalne. W kodeksie zawarty jest zakaz używania słów obsceniczych i obraźliwych, pod warunkiem, że ich użycie nie jest konieczne dla zachowania sensu informacji. Użycie tych słów powinno jednak być zaakceptowane przez przełożonych. W rozdziale dziesiątym zawarto zasady główne Washington Post. Należą do nich:

- Najważniejszą misją gazety jest mówienie prawdy tak dokładnie, jak da się ją ustalić. Gazeta powinna przekazywać wszystkie prawdy, do których udało się jej dotrzeć (**zasada dążenia do prawdy**).
- To, co wydrukowane, powinno być łatwe do przeczytania zarówno dla młodego, jak i starego (**zasada jasności tekstu publikowanego**).
- W poszukiwaniu prawdy gazeta powinna być przygotowana na poświęcenie również finansowe, jeżeli będzie to konieczne dla publicznego dobra. Gazeta nie powinna wspierać jakichś partykularnych, pojedynczych interesów, ale służyć wszystkim w sposób wolny i rzetelny (**zasada nadrzędności interesów publicznych nad własnymi**).

Najważniejsze międzynarodowe zbiory zasad etyki dziennikarskiej:
1936 „Dekalog” Międzynarodowej Unii Stowarzyszeń Prasowych,
1939 Międzynarodowy Kodeks Honorowy Międzynarodowej Federacji Dziennikarzy,

- 1954 tzw. „Deklaracja zasad” Międzynarodowej Federacji Dziennikarzy,
- 1971 tzw. Karta Monachijska (Deklaracja obowiązków i praw dziennikarzy) Międzynarodowej Federacji Dziennikarzy,
- 1983 tzw. Deklaracja Paryska (Międzynarodowe zasady etyki zawodowej w dziennikarstwie) organizacji dziennikarskich, podpisana pod auspicjami UNESCO,
- 1993 Rezolucja 1003 Zgromadzenia Parlamentarnego Rady Europy.

Pierwsze próby międzynarodowego unormowania zasad etycznego postępowania w pracy dziennikarza podejmowano już w 1936 roku. Funkcjonująca wówczas Międzynarodowa Unia Stowarzyszeń Prasowych wydała swoisty „**dekalog**”, w którym znajdowały się m.in. zalecenie dokładnego sprawdzania prawdziwości wiadomości i prostowania tych, które okazały się być nieprawdziwe, powstrzymywania się od powierzchownej krytyki innych narodów, państw i ich władz oraz zakaz podżegania do przemocy i wojny. Kilka lat później powstał międzynarodowy **kodeks honorowy**, uchwalony przez Międzynarodową Federację Dziennikarzy. Jego postanowienia zawierały się w dziesięciu punktach i głosiły:

1. Zakaz stosowania nieuczciwych sposobów zbierania informacji.
2. Obowiązek ponoszenia odpowiedzialności za słowo.
3. Zakaz publikacji wiadomości nieprawdziwych.
4. Zakaz zniekształcania publikowanych dokumentów.
5. Zakaz zniesławiania.
6. Zakaz plagiatowania.
7. Zakaz realizowania zleceń niezgodnych z sumieniem dziennikarza.
8. Zakaz potajemnego otrzymywania korzyści osobistych.
9. Nakaz zachowywania tajemnicy zawodowej.
10. Zakaz szkodzenia kolegom.

Po II wojnie światowej, w 1954 roku powstał jeden z najważniejszych kodeksów etyki dziennikarskiej (tzw. **deklaracja zasad**), uchwalony przez Międzynarodową Federację Dziennikarzy. Deklaracja wskazywała na obowiązek poszanowania prawdy i praw obywateli do jej poszukiwania, obligując dziennikarza do rzetelnego gromadzenia informacji oraz wierność zasadom wolności. Wynikały z tego obowiązki dziennikarza do przekazywania tylko tych informacji, których źródło jest mu znane i zakaz zatajania faktów lub preparowania dokumentów. Gromadzenie informacji powinno odbywać się w sposób uczciwy, dziennikarza obowiązywała tajemnica dziennikarska na życzenie informatora. W razie błędu obowiązkiem było natychmiastowe sprostowanie nieprawdziwej informacji. Deklaracja zakazywała również dyskryminowania m.in. z powodu płci, religii, języka i innych oraz wskazywała (w punkcie 8) nadużycia jakich dziennikarz w swojej pracy może się dopuścić.

Kilkanaście lat później, w 1971 roku, powstała tzw. **Karta Monachijska**⁴² (Deklaracja obowiązków i praw dziennikarzy) przyjęta przez Międzynarodową Federację Dzien-

⁴² Pełny tekst Karty Monachijskiej zob. C.-J. Bertrand: op. cit., ss. 148-151.

nikarzy i większość związków dziennikarskich w Europie. W preambule Karta wskazuje na fundamentalne prawa każdego człowieka do informacji, krytykowania i wolności wypowiedzi. Z nich wyprowadza prawa i obowiązki dziennikarskie. Praca dziennikarza powinna być podporządkowana dobrem odbiorcy przekazu, a nie innej odpowiedzialności, np. wobec wydawców. Aby móc realizować te zadania, dziennikarz musi mieć zapewnioną niezależność i godność zawodową. Dział, dotyczący obowiązków dziennikarskich zamyka się w dziesięciu punktach - dziennikarz jest obowiązany:

- Do poszanowania prawdy, bez względu na grożące konsekwencje.
- Do obrony wolności informacji, krytyki i komentowania.
- Publikować jedynie sprawdzone informacje (takie, co do których zna źródło - jeżeli nie jest to możliwe powinno być to jasno oznaczone w tekście). Nie wolno dziennikarzowi pomijać niektórych informacji, jak również manipulować dokumentami.
- Zdobywać informacje (także zdjęcia i dokumenty) w sposób zgodny z prawem.
- Szanować prywatność innych.
- Prostować nieprawdziwe informacje, które zostały opublikowane.
- Strzec tajemnicy zawodowej (wynika z tego obowiązek utrzymania w tajemnicy źródła poufnych informacji).
- Przeciwdziałać plagiatom, publikowaniu oszczerstw, zniesławianiu oraz wysnuwaniu bezpodstawnych oskarżeń, jak również nie przyjmować korzyści w zamian za publikację lub zapobieżenie publikacji jakiegokolwiek wiadomości.
- Nie doprowadzać do konfliktu interesów, tj. nie łączyć reklamy lub działalności propagandowej z dziennikarstwem. Zakazane jest przyjmowanie zleceń (pośrednio i bezpośrednio) od reklamodawców.
- Nie poddawać się presji (w tym także ingerencji rządu lub innych instytucji i osób fizycznych).

Dział poświęcony prawom dziennikarza wymienia:

- Prawo do informacji (które powinno być zagwarantowane wolnym dostępem do źródeł informacji i swobodą prowadzenia dziennikarskiego dochodzenia). Prawo to dopuszcza odmowę udzielenia informacji, ale powinien to być wyjątek (a nie reguła) umotywowana tajemnicą lub innymi ważnymi powodami.
- Prawo odmowy wykonania zlecenia, jeżeli jest ono sprzeczne z umową o pracę lub profilem pisma, a także w sytuacji, jeśli nie wynika ono z umowy lub profilu środka przekazu.
- Prawo do kierowania się własnym sumieniem w swojej pracy. Nikt nie może przymusić dziennikarza do wyrażenia opinii lub wykonania zlecenia, które byłoby sprzeczne z jego sumieniem i poglądami.
- Prawo do informacji o działaniach redakcji. Każdy dziennikarz ma prawo poznać ważne decyzje podejmowane w jego redakcji przed ich podjęciem (wymagana jest przynajmniej konsultacja z pracownikami). Prawo to dotyczy również sytuacji przyznawania awansów i zmian składu redakcji (zwolnień, zatrudnień, przeniesień).

- Prawo do godziwego wynagrodzenia i zapewnienia zabezpieczenia moralnego i materialnego. Prawo to ma zapewnić wystarczalność finansową dziennikarzowi i stabilizację, i uodpornić go na pokusy, m.in. korupcji. Prawo to często okazuje się być kluczowe dla zapewnienia realizacji zasad etyki dziennikarskiej - dziennikarz, który musi pracować w kilku mediach, aby osiągnąć niezależność finansową, często jest zmuszany przez sytuację do łamania zasad etyki zawodowej (np. w sytuacjach, kiedy ma zbyt mało czasu, by dokładnie zweryfikować informacje).

Jedną z najważniejszych regulacji jest tzw. **Deklaracja Paryska**⁴³ podpisana przez stowarzyszenia dziennikarskie. Deklaracja ta zawiera dziesięć punktów, dotyczących:

1. Prawa ludzi do prawdziwej informacji i swobody wypowiedzi.
2. Obowiązku dziennikarza dążenia do prawdy i obiektywizmu w przekazywaniu jej ludziom.
3. Odpowiedzialności społecznej dziennikarza za przekazywane informacje.
4. Zakazu pracy wbrew przekonaniom, zakazu ujawniania źródeł informacji, zakazu popełniania plagiatów i ulegania przekupstwu.
5. Prawa sprostowania, gdy podane fakty są niezgodne ze stanem faktycznym.
6. Szacunku wobec innych ludzi - poszanowanie ich godności, prywatności i dobrego imienia.
7. Poszanowania interesu społecznego i narodowego.
8. Poszanowania uniwersalnych wartości, takich jak np. pokój, demokracja, prawa człowieka.
9. Zakazu usprawiedliwiania wojny i przemocy.
10. Poparcie nowego ładu w dziedzinie komunikacji i informacji.

W 1993 Zgromadzenie Parlamentarne Rady Europy uchwaliło **Rezolucję 1003**, która dotyczy dziennikarstwa. Rezolucja dzieli się na sześć rozdziałów:

Rozdział I dotyczy obiektywizmu informacji, konieczności oddzielenia faktów od komentarza oraz poszukiwanie prawdy. w rozdziale tym podkreśla się również odpowiedzialność dziennikarza za słowo oraz powiązanie praw z obowiązkami. Zakazane jest publikowanie plotek, a każdy materiał powinien powstawać na podstawie zweryfikowanych i udokumentowanych informacji.

Rozdział II mówi o prawie do informacji jako fundamentalnym prawie człowieka oraz o konsekwencjach tego prawa (m.in. takich, jak pluralizm mediów, wolność wypowiedzi, brak cenzury). Media powinny traktować informację jako dobro, a nie towar - zakazane jest zwiększanie poczytności przez manipulowanie treścią informacji i jej jakością. Rozdział ten porusza również zagadnienie wzajemnych relacji między dziennikarzami, wydawcami i właścicielami mediów.

Rozdział III poświęcony jest etyce i obowiązkom dziennikarza. Dziennikarze powinni działać zgodnie z zasadami etyki i obowiązującego prawa, zakazane są próby manipulowania opinią publiczną, nie wolno również naruszać prawa do

⁴³ Oficjalna nazwa to Międzynarodowe zasady etyki zawodowej w dziennikarstwie, podpisane 20.11.1983 roku.

prywatności jednostek oraz zasady domniemania niewinności. Informacje powinny być uzyskiwane przy użyciu etycznych i zgodnych z prawem metod. Sprostowania powinny być publikowane bezzwłocznie, a dziennikarz powinien być profesjonalistą w tym, co robi. Nie wolno wykorzystywać swoich uprawnień dla osiągnięcia korzyści osobistych.

Rozdział IV omawia zasady organizacji redakcji. Sugeruje on stworzenie statutów redakcyjnych, w których regulowane będą wszystkie kluczowe dla funkcjonowania redakcji zasady.

Rozdział V dotyczy konfliktów i sytuacji szczególnych. Pod tymi pojęciami Rozdział rozumie terroryzm, ksenofobię, wojnę oraz dyskryminację mniejszości. Zadaniem mediów w takich sytuacjach jest bronienie demokracji i jasne sprzeciwianie się przemocy. Celem mediów w takich sytuacjach jest propagowanie tolerancji, zasad pokojowego współistnienia oraz przeciwdziałanie podsycaniu konfliktów.

Rozdział VI skupia się na zagadnieniach etycznych i problemie samokontroli w dziennikarstwie. Na mediach spoczywa obowiązek wypracowania norm etycznych, jak również stworzenia systemu egzekwującego ich przestrzeganie. W rozdziale tym dostrzega się też pozytywną rolę uczelni wyższych i prowadzonych przez nie badań, dotyczących dziennikarstwa, które mogą być impulsem, pozwalającym udoskonalać pracę dziennikarza.

Krajowe kodeksy etyczne

W Polsce dziennikarzy skupiają dwie duże organizacje: **Stowarzyszenie Dziennikarzy Polskich** (mające już ponad półwieczną tradycję) oraz **Stowarzyszenie Dziennikarzy RP**. Przynależność do tych organizacji nie jest obowiązkowa, podejmują one jednak działania związane z funkcjonowaniem dziennikarza w społeczeństwie i zasadami jego pracy. Obie te organizacje opracowały swoje kodeksy etyki dziennikarskiej. Kodeks Stowarzyszenia Dziennikarzy RP nosi nazwę dziennikarskiego kodeksu obyczajowego.

Dziennikarskie kodeksy etyczne:

Kodeks etyki dziennikarskiej Stowarzyszenia Dziennikarzy Polskich
www.sdp.pl/ked.php

Dziennikarski kodeks obyczajowy (kodeks etyki dziennikarzy)

Stowarzyszenia Dziennikarzy RP sdrp.eprasa.com/Dokumenty/kodeks.pdf

Bardzo istotnym dokumentem, określającym zasady etyczne w pracy dziennikarza, jest Karta Etyki Mediów, podpisana przez przedstawicieli największych polskich mediów i organizacji dziennikarskich. Dotyczy ona nie tylko dziennikarzy, ale również producentów, nadawców i wydawców.

■ Karta Etyki Mediów sdrp.eprasa.com/Dokumenty/karta_dziennikarzy.pdf

W obu kodeksach i w Karcie Etyki Mediów pojawiają się podobne zapisy. Są to jedynie główne zasady, z których można wyprowadzać dalsze (wszystkie dokumenty są stosunkowo krótkie). Zgodnie z nimi, do najważniejszych zasad etycznych w działalności dziennikarza należą:

- **Dążenie do prawdy** i przekazywanie jej w sposób obiektywny. Celem pracy dziennikarza nie jest szukanie sensacji. Dziennikarz powinien kierować się w swojej pracy przede wszystkim zasadą jak najdokładniejszego odwzorowania rzeczywistości. Niesie to ze sobą konsekwencje w każdym momencie pracy dziennikarza, od zbierania informacji, aż po ostateczne przedstawienie tekstu do druku lub emisji. Z zasadą dążenia do prawdy wiąże się **zasada obiektywizmu**. Dziennikarz powinien mieć świadomość swoich poglądów na kwestie, które opisuje. Poglądy dziennikarza mogą wpływać na wybór tematu, powodować stronniczość w doborze rozmówców i pokazywaniu punktu widzenia. Zgodnie z zasadą obiektywizmu, dziennikarz powinien zawsze uwzględnić wypowiedzi wszystkich zainteresowanych stron (jeżeli jest to np. konflikt między pracodawcą i pracownikiem, zarówno pracownik i pracodawca powinni mieć możliwość wypowiedzenia się i przedstawienia własnej wersji wydarzeń). Należy jednak pamiętać, że ludzie przedstawiają problem w sposób korzystny dla nich, ignorując wydarzenia, które zaprzeczają ich racji. Dlatego też dziennikarz nie powinien poprzestać na jednym źródle informacji - może ono okazać się stronnicze lub niewiarygodne - lecz próbować zweryfikować otrzymane dane. Jeżeli nie jest to możliwe w oparciu o własną wiedzę i dostępne zasoby, w szczególności wskazane jest odwołanie się do wiedzy ekspertów w danej dziedzinie (np. prawników, praktyków, profesorów) lub instytucji zajmujących się w swojej działalności poruszonym tematem (np. organizacji pozarządowych). Pozwolą one potwierdzić lub sfalsyfikować otrzymane informacje.

RZETELNOŚĆ – poszukiwanie i podawanie faktów, które uwzględnią więcej niż jedno źródło, możliwe do zidentyfikowania i godne zaufania.

Aby te zasady mogły być realizowane, dziennikarz musi mieć możliwość zachowania niezależności. Jest ona rozumiana, po pierwsze, jako nieuleganie wpływom zewnętrznym, po drugie, jako konieczności działania w zgodzie z własnym sumieniem. Niezależność od czynników zewnętrznych wiąże się ze stosunkowo powszechnym problemem korupcji. Dziennikarz, który działa według wskazań innej osoby i nie ma wpływu na ostateczny kształt materiału (tworzy materiał „pod dyktando” innej osoby, nie dążąc do zweryfikowania czy jest zgodny z faktami), nie zachowuje zasady obiektywizmu. Wykonując swoją codzienną pracę, dziennikarz może podlegać presji osób, wśród których zbiera informacje. Często próbują go one przekonać do przekazania informacji w sposób potwierdzający ich rację lub stawiający je w pozytywnym świetle. Sposoby radzenia sobie z takimi sytuacjami nabywa się wraz z doświadczeniem dziennikarskim - początkującym dziennikarzom może pomóc trening asertywności.

ARTYKUŁ SPONSOROWANY: artykuł pisany na zlecenie i według dostarczonych danych. Powinien być jednoznacznie oznaczony i nie pozostawiać wątpliwości, że nie jest opisem faktów.

- Z powyższymi zasadami wiąże się **zasada oddzielenia własnego komentarza (opinii) od informacji (faktów)**. Różnica między tymi dwoma gatunkami wy-

daje się być jasna, jednakże w praktyce bardzo ciężko ją realizować. Obiektywne podejście do problemu wymaga od dziennikarza jasnego oznaczenia, co jest jego komentarzem, tak aby odbiorcy nie mieli wątpliwości, gdzie stykają się z prywatnymi opiniami. Wymieszanie obu tych gatunków powoduje, że czytelnik (widz, słuchacz) może potraktować prywatne opinie dziennikarskie jako element informacji, która zgodnie z powyższymi zasadami powinna możliwie dokładnie odwzorowywać rzeczywistość. Temu samemu celowi służy informowanie o rozpoczynającym i kończącym się bloku reklamowym oraz oznaczanie artykułów sponsorowanych.

BEZSTRONNOŚĆ - podawanie informacji w sposób obiektywny, oddzielony od emocji i poglądów dziennikarza. Także takie używanie języka, aby nie wpływać na odbiór informacji przez czytelnika/słuchacza/widza przez używanie słów nacechowanych wartościami (np. zamiast aborcja - morderstwo, zabieg).

- **Szacunek dla drugiego człowieka** - w pracy dziennikarza partnerami są inni ludzie - oni są tematem reportażu oraz źródłem informacji. W swojej pracy dziennikarz powinien się kierować przede wszystkim ich dobrem. Nie wolno nikogo poniżyć, naśmiewać się z ułomności psychicznych i fizycznych. Dziennikarz ponadto musi być osobą tolerancyjną, o wysokiej kulturze osobistej. Wielokrotnie w swojej pracy przyjdzie mu zetknąć się z odmiennościami kulturowymi, obyczajowymi, innymi poglądami - powinien umieć je uszanować (co jednak nie oznacza identyfikowania się z nimi).
- **Szacunek dla drugiego człowieka** implikuje **zasadę pierwszeństwa dobra odbiorcy**. Polega ona na przedkładaniu interesów słuchaczy, czytelników lub widzów nad interesy redakcji, wydawcy lub własne. Przejawia się ona w dwóch kolejnych zasadach: po pierwsze, dziennikarz, który opublikował nieprawdziwą informację i zorientował się, że popełnił błąd, powinien bez zbędnej zwłoki tę **informację sprostować**, nie czekając na to, czy ktokolwiek wystąpi o sprostowanie. Obowiązek ten dotyczy również tych sytuacji, gdy pomyłka nie była zawiniona przez niego lub redakcję. Drugą zasadą, która wiąże się z dobrem odbiorcy jest **zasada zachowania w tajemnicy źródła informacji**. Osoby dostarczające informacji obdarzają dziennikarza zaufaniem - jeżeli zastrzegą sobie nieujawnianie swojego wizerunku i danych osobowych, dziennikarz jest obowiązany to uszanować. Tajemnicę można ujawnić jedynie przełożonemu, informując go, że nie może tej informacji przekazać dalej.
- Etyka dziennikarska normuje również zachowania wobec redakcyjnych kolegów. Zakazana jest nieuczciwa konkurencja (np. podbieranie pomysłów). Dziennikarz ma obowiązek być **lojalny** zarówno wobec swoich kolegów, jak również wobec przełożonych i wydawców (nadawców).
- Osobno ujęte zostały unormowania związane zagadnieniami **konfliktu interesów**. Wiarygodność i rzetelność dziennikarska wymaga, aby dziennikarz nie przyjmował łapówek oraz nie korzystał z innych darmowych „ofert”, które mogą budzić wątpliwości odnośnie jego obiektywizmu (kodeks SDP dopuszcza przyjmowanie

prezentów o wartości do 200 zł). Dziennikarz nie powinien występować w reklamie i zajmować się akwizycją (wyjątkiem są akcje charytatywne i społeczne). Niedozwolone z punktu widzenia etyki jest również aktywne uczestnictwo w działalności politycznej lub partyjnej, podobnie jak pełnienie funkcji w administracji publicznej i organizacjach politycznych. Zakazana jest kryptoreklama i wykorzystywanie zdobytych informacji dla własnych korzyści (np. informacji gospodarczych do grania na giełdzie). Nie wolno również zatajać informacji.

- Dziennikarz powinien **uniknąć manipulacji** w mediach. Etyka zakazuje pokazywania szokujących scen w zbliżeniach, szczególnie scen z wojen, katastrof, bitew, a jeżeli jest to konieczne, dziennikarz powinien uwzględnić również wrażliwość odbiorców i rodzin ofiar. Każdorazowo w sytuacjach wyjątkowych (takich jak np. wojny) dziennikarze powinni przyjmować rolę bezstronnych obserwatorów. Niedopuszczalne jest gloryfikowanie przemocy, tworzenie materiałów dziennikarskich naruszających uczucia religijne innych osób, prawa człowieka, uczucia narodowe, epatujących pornografią. Dziennikarz powinien postępować w sposób, który nie przynosi ujemnej opinii o imieniu dziennikarza i dziennikarstwa. Karta Etyki Mediów ustanawia **zasadę połączenia wolności mediów z odpowiedzialnością** za publikowane treści i formę publikacji oraz wynikające z nich konsekwencje.
- Dziennikarz powinien **rozwijać swój warsztat**, tak, by przekazywane przez niego informacje jak najlepiej oddawały fakty, rzeczywiste sytuacje i uczucia ludzi. Osoba, która jest doskonałym słuchaczem, a nie potrafi przelać zasłyszanej opowieści na papier nigdy nie będzie dobrym dziennikarzem. Obowiązkiem etycznym dziennikarza jest również **dążenie do poszerzania swojej wiedzy** z tematów, których dotyczą artykuły. Nie oznacza to oczywiście, że dziennikarz powinien być profesorem we wszystkich dziedzinach, lecz jedynie dążenie do kompleksowego i dobrego zinterpretowania zjawiska. Wiele materiałów dziennikarskich charakteryzuje powierzchowność i ograniczanie się jedynie do kontekstu lokalnego lub regionalnego, bez spojrzenia szerszego (międzynarodowego, globalnego). Dziennikarz jako osoba tworząca materiał informacyjny powinien takich kontekstów poszukiwać, wskazując ludziom powiązania, przyczynowo-skutkowość i współzależność niektórych wydarzeń. Odbiorca powinien być traktowany indywidualnie, przy jednoczesnym założeniu, że jest osobą skłoną do refleksji, ale także taką, której może brakować wiedzy. Dziennikarz powinien starać się wytłumaczyć bardziej skomplikowane procesy i trudniejsze pojęcia, żeby umożliwić zrozumienie przekazu. Szczególnie dotyczy to wiadomości ekonomicznych i politycznych. Oczywiście stopień skomplikowania wiadomości będzie inny w gazecie branżowej maklerów giełdowych (która zakłada, że jej czytelnikami są osoby z konkretnym wykształceniem i doświadczeniem), a inny w gazecie codziennej, informacyjnej (przeznaczonej dla szerszego grona odbiorców).

DOKŁADNOŚĆ INFORMACJI - przekazanie przez dziennikarza informacji o faktach oraz wskazanie możliwych powiązań (przyczynowo-skutkowych, współzależności) z innymi wydarzeniami oraz szerszego kontekstu.

Etyka mediów rozrywkowych

Powyższe zasady etyki stosują się głównie do mediów informacyjnych i opiniotwórczych. Media nastawione wyłącznie na dostarczanie rozrywki rządzą się trochę innymi prawami. Nie istnieje żaden spisany kodeks etyki mediów rozrywkowych. Może to wynikać ze znacznej różnorodności takich mediów (trudno stworzyć jedne zasady dla np. komiksów i kolorowych pism dla kobiet). Różnorodność mediów nie powinna być jednak przeszkodą, żeby wyprowadzić kilka zasad etycznych, obowiązujących twórców tego rodzaju mediów. De facto powinny obowiązywać je te same zasady, co media informacyjne, jednak ze względu na ich odmienny charakter zmienia się waga reguł etycznych (lub też częstotliwość naruszania poszczególnych zasad).

- **Zasada dobrego smaku** jest jedną z podstawowych zasad mediów rozrywkowych. Dziennikarzom nie wolno przesadzać w pokazywaniu nagości, szokujących scen, przemocy, wojny przy pomocy drastycznych ujęć lub fotografii. Zasadę tę można nazwać również **zasadą dobrego wycucia** - wymaga ona od dziennikarza oceny, czy przygotowany materiał nie naruszy poczucia estetyki u widzów, czytelników lub słuchaczy.
- **Zasada poszanowania prywatności**, odnosząca się przede wszystkim do osób sławnych i znanych publicznie. w ich przypadku zasad ta jest bardzo często naruszana. Granice prywatności osób publicznych wyznacza prawo⁴⁴. Poszukiwanie sensacji przekracza często wyznaczone prawem granice i może prowadzić nawet do śmierci osoby podglądanej lub obserwowanej (najbardziej wstrząsającym przykładem była śmierć księżnej Diany, uciekającej przed grupą paparazzich). Wiele procesów sądowych, także w Polsce, kończy się ukaraniem mediów za przekroczenie prawa prywatności.
- **Zasada jasnego określenia, co jest informacją sprawdzoną, a co jedynie przypuszczeniem dziennikarza**. Zasada ta określa konieczność zaznaczenia w materiale dziennikarskim, które informacje są oparte na faktach (zweryfikowane, potwierdzone), a które są jedynie przypuszczeniami dziennikarza, opartymi na jego obserwacjach i wynikającymi z jego sugestii. Klasycznym przykładem takich materiałów są wszelkiego rodzaju nagłówki w pismach kolorowych, informujące, że znana aktorka jest znów w ciąży (na podstawie zdjęcia w obszernej sukience) lub też, że polityk ma romans z młodą tancerką, bo ktoś niedawno widział ich, jak rozmawiali po gali w teatrze. Niektóre z gazet wydają się w całości produkowane na zebraniach redakcyjnych, a przedstawiane w nich historie wymyślane od początku do końca przez dziennikarzy. Może to wprowadzać czytelnika w błąd.
- **Zakaz propagowania ideologii totalitarnych** wynika z dziennikarskiego obowiązku działania zgodnie z obowiązującym prawem. Obowiązek ten dotyczy również mediów rozrywkowych i ich działań. Nie wolno zbierać informacji w sposób niezgodny z prawem, zastraszać lub nękać rozmówców. Zakazany jest szantaż. Dziennikarz nie powinien epatować przemocą, pokazywać lub opisywać scen drastycznych, szczególnie, jeżeli nie służy to niczemu innemu, a jedynie szokowaniu widza/słuchacza/ czytelnika i przyciągnięciu jego uwagi (zachę-

⁴⁴ Por. rozdział I.

ceniu do kupienia gazety lub obejrzenia programu). Nie wolno tak konstruować przekazu, aby zachęcał - szczególnie młodych ludzi - do picia alkoholu, palenia papierosów i zażywania narkotyków lub innych niebezpiecznych zachowań (np. nocnych rajdów samochodowych). Dziennikarz ponosi odpowiedzialność za formę, jaką nada materiałowi dziennikarskiemu - powinna ona być zgodna z prawem i sumieniem autora, tak by ewentualne konsekwencje nie obciążały dziennikarskiego sumienia.

Dodatkowe zasady etyczne dla dziennikarzy telewizyjnych⁴⁵ i radiowych

Dziennikarzy telewizyjnych, podobnie jak radiowych, **obowiązują te same zasady etyczne**, co resztę środowiska dziennikarskiego, jednak ze względu na specyficzną formę przekazu (a w przypadku telewizji maksymalnie rozbudowaną formę przekazu) niektóre z nich należy uściślić lub rozbudować. Do takich zasad należą te związane w jakiś sposób z formą przekazu przy pomocy obrazów i dźwięku, a więc **pracą z kamerą i mikrofonem**. Osoby udzielające wywiadu przed kamerami powinny zostać poinformowane przez dziennikarza, czy ich wypowiedź będzie elementem szerszego programu, czy też wypowiedzią samodzielną. Ułatwi to rozmówcy takie ujęcie tematu, żeby dopasować go do przewidywanej formy publikacji. Należy również uprzedzić rozmówcę w sytuacji, gdy wywiad będzie przeprowadzany **na żywo**. Wiele osób nie lubi występować przed kamerą, a nagranie na żywo i świadomość, że nie można poprawić wypowiedzianych słów dodatkowo je stresuje. Dziennikarz często ma możliwość **wcześniejszego nagrania materiału** i odtworzenia go z taśmy. Taka forma ułatwia opanowanie stresu (osoba nagrywana wie, że zawsze można nagrać jej wypowiedź po raz drugi), jednak wymaga od dziennikarza poinformowania rozmówcy o możliwości dokonania skrótów w jego wypowiedzi. Niedopuszczalne i nieetyczne jest takie skracanie materiału, które zmieniłoby sens wypowiedzi, jak również wrywanie zdań z kontekstu. Osoba nagrywana powinna zostać również poinformowana, że w sytuacji wyjątkowej jej wypowiedź może się nie ukazać w ogóle. W przypadku, jeśli rozmówcą są dzieci, nagranie ich wymaga uprzedniej zgody rodziców (opiekunów prawnych). Korzystanie z ukrytych mikrofonów i kamer jest generalnie nieetyczne (rozmówca ma prawo wiedzieć, że jego wypowiedź jest rejestrowana), jednakże dopuszczalne w przypadkach tzw. dziennikarstwa śledczego, ze względu na wyższy interes społeczny⁴⁶. O stosowaniu takich metod rejestracji dźwięku i obrazu powinni być poinformowani przełożeni dziennikarza. Dziennikarz powinien również sam rozważyć, czy stosowanie takich metod jest naprawdę konieczne i czy nie ma innej możliwości uzyskania dowodów w sprawie. Zakaz nagrywania dotyczy również rozmów telefonicznych - można jednak przeprowadzić w ten sposób wywiad, informując rozmówcę o fakcie rejestrowania rozmowy. Telewizja umoż-

⁴⁵ Na podstawie załącznika do uchwały Zarządu TVP S.A. z 10.01.2001 r. zatytułowanego *Zasady etyki dziennikarskiej w Telewizji Polskiej S.A.* (tekst na www.tvp.pl/o-tvp/komisja-etyki/podstrony/zasady-etyki-dziennikarskiej-w-telewizji-polskiej [09.01.2009]) oraz I. Rutkiewicz: *Jak być przyzwoitym w mediach. Rady dla dziennikarzy telewizyjnych (i nie tylko)*. Warszawa 2003.

⁴⁶ Wyższy interes społeczny to sytuacja, w której użycie ukrytej kamery lub mikrofonu uzasadnione jest koniecznością zdobycia dowodów, np. w sytuacji korupcji, tropienia groźnych przestępstw etc., i nie ma możliwości innego zdobycia tych dowodów.

liwia również **prowadzenie wywiadów „na żywo”**, w studiu. Taka forma wymaga od dziennikarza dużych umiejętności interpersonalnych i znajomości zasad *savoir vivre*'u. Nie zawsze rozmówcy w studio zachowują się w sposób, którego od nich oczekujemy, dlatego też dziennikarz powinien być przygotowany na reagowanie, kiedy rozmówca usiłuje „przejąć” prowadzenie wywiadu i narzucić swój styl. Niedopuszczalne jest przeklinanie, obrażanie innych, rzucanie niepotwierdzonych oskarżeń - wymaga to od dziennikarza natychmiastowej i stosunkowo ostrej reakcji⁴⁷. Z drugiej strony dziennikarz po to zaprasza do studia rozmówców, aby pozwolić im się wypowiedzieć i upowszechnić ich poglądy szerszej publiczności, dlatego też powinien im na to pozwolić. Nieetyczne jest przerywanie wypowiedzi w pół zdania, wtrącanie się, dopowiadanie puenty. Zarówno w wywiadach na żywo, jak i nagrywanych wcześniej, zasady etyczne obowiązują przy doborze rozmówców. Kluczowym zagadnieniem jest tu **obiektywizm informacji**, dlatego też powinno dobierać się uczestników programu tak, by reprezentowali oni różne punkty widzenia. Warto odwoływać się do niezależnych ekspertów lub naukowców, którzy patrzą na zjawisko z całkowicie odmiennej perspektywy i mogą je wytłumaczyć widzom w inny sposób niż np. politycy. W pracy dziennikarza (szczególnie telewizyjnego) często korzysta się z archiwaliów, szczególnie w sytuacjach, gdy konieczne jest przypomnienie wydarzenia sprzed jakiegoś czasu (np. gdy sprawa się rozwinęła, a istnieje obawa, że widzowie mogą nie pamiętać, co działo się „na początku”) lub w celu zilustrowania materiału. **Używanie nagrań archiwalnych** jest dozwolone z zachowaniem przepisów prawa autorskiego (materiał powinien być jasno oznaczony, także nazwiskiem autora), jednakże zasady etyki wymagają od dziennikarza sprawdzenia, czy opisywane w materiale wydarzenia (rzeczy, ludzie, sytuacje) nie uległy zmianie i czy materiał będzie zgodny z prawdą.

Przykład 2.1

Wykorzystanie materiałów archiwalnych

Przygotowujemy materiał o przedsiębiorstwach państwowych i poszukujemy materiału archiwalnego, którym można by go zilustrować. Znajdujemy program sprzed roku o podupadającej firmie X, który chcemy wykorzystać do pokazania, jak źle powodzi się przedsiębiorstwom państwowym. Jeżeli nie sprawdzimy tej informacji, może się okazać, że w przeciągu tego roku, który upłynął od emisji, firma X nie istnieje albo też zmieniła dyrektora i zarząd, i teraz jest świetnie prosperującym przedsiębiorstwem. W obu tych przypadkach wyemitowanie filmu będzie niezgodne z rzeczywistością. Takie materiał należałoby opatrzyć komentarzem, odnoszącym się do sytuacji zarówno sprzed roku, jak i bieżącej, tak by nie wprowadzić widza w błąd co do kondycji państwowej firmy. Może się okazać, że po sprawdzeniu stanu faktycznego materiał, który został przez nas wybrany nie będzie pasował do naszej idei programu i tym samym nadawał się do wykorzystania.

Należy jeszcze dodać kilka słów o różnego rodzaju **sondach ulicznych oraz sondach telewizyjnych i radiowych**. Dziennikarze, przygotowując materiał, często pytają o zdanie mieszkańców danego miasta lub uczestników wydarzenia o wrażenia lub opinie. W trakcie montażu wypowiedzi te są umieszczane w materiale, przygotowywa-

⁴⁷ Powinna ona być raczej rzeczowa i stanowcza niż agresywna i napastliwa.

nym do emisji. Należy dopilnować, aby nie było to zrobione w sposób, który sugeruje, że są to wyniki naukowych badań opinii społecznej lub zdanie większości. Osoby pytane w czasie sond ulicznych najczęściej są przypadkowe - dziennikarz pyta dopóki nie znajdzie osoby, która wypowie się w sposób, jaki będzie przydatny dla jego materiału. Należy jasno określać takie wypowiedzi, jako wypowiedzi osób przypadkowych - może to być powiedziane zarówno wprost, jak i wynikać z kontekstu. Podobnie jest z sondami telewizyjnymi (już teraz rzadko stosowanymi), w których widzowie programów (najczęściej publicystycznych) mogli telefonicznie zgadzać się lub nie zgadzać się z poglądami prezentowanymi w studio⁴⁸. Takie „ankiety” telefoniczne są dobrą metodą na nawiązanie kontaktu z widzami i otrzymanie od nich informacji zwrotnej, dotyczącej tego, co działo się w studio. Należy jednak pamiętać, aby nie stworzyć wrażenia, że przedstawiane na ekranie wyniki głosowania na tak i nie są wynikami jakichś badań, przeprowadzonych na reprezentatywnej grupie respondentów.

Misja mediów a etyka

W Polsce misję mediów realizują media publiczne, czyli Telewizja Polska oraz Polskie Radio. Misyjna działalność wymusza na dziennikarzach, oprócz przestrzegania podstawowych, ogólnych zasad etyki również respektowanie dodatkowych zapisów, których celem jest zapewnienie realizacji misji. Takie zapisy znajdują się np. w kodeksie etyki dla dziennikarzy Polskiego Radia (załącznik do uchwały nr 6 Polskiego Radia S.A. z 9.09.2004 r.). Cel działalności Polskiego Radia został określony jako oferowanie zróżnicowanych programów i usług, które będą się cechowały m.in. wysoką jakością i integralnością przekazów. Zapis ten podkreślający jakość przekazów wiąże się z zagadnieniami etyki - materiał o wysokiej jakości to taki, który spełnia jej zasady, jest dopracowany, sprawdzony, prawdziwy. Powinien również być integralny, czyli tworzyć jedną całość i nie zaprzeczać sobie. Realizacja tego celu nakłada na dziennikarzy dodatkowe obowiązki:

- **Służenie rozwojowi kultury, oświaty, nauki** ze szczególnym uwzględnieniem polskiego dorobku intelektualnego i artystycznego. Dziennikarz powinien tak dobierać tematy materiałów i przygotowywać je w taki sposób, by spełniały również funkcję edukacyjną. Z racji, że jest to polskie radio, na szczególną uwagę zasługują polskie dokonania artystyczne i intelektualne. O tym stanowi również punkt 14, mówiący o przyczynianiu się do szeroko pojętej edukacji słuchaczy⁴⁹.
- **Respektowanie uniwersalnego, chrześcijańskiego systemu wartości i uniwersalnych zasad etyki.** Kodeks odwołuje się do zasad chrześcijańskich (z których najważniejsze dla dziennikarza to m.in. miłość bliźniego, szacunek dla drugiego człowieka, zakaz kłamania, poszanowanie prawa i inne) oraz do ogólnych zasad etycznych, które w wielu kwestiach są tożsame. Z zagadnieniem tym łączy się następny punkt kodeksu - obowiązek służenia umacnianiu rodziny (traktowanej jako podstawowa komórka społeczna).
- **Obowiązek zwalczania patologii społecznych oraz kształtowania postaw prozdrowotnych,** podkreślające misyjny charakter działalności Polskiego Radia. Ce-

⁴⁸ Służyły temu dwa numery telefoniczne, które automatycznie rejestrowały głos na tak lub nie. Z takiego systemu korzystał np. publicystyczny program „Linia Specjalna”.

⁴⁹ Por. pkt. 14 Zasad etyki zawodowej w Polskim Radiu S.A., op. cit.

lem dziennikarskich materiałów powinno być wpieranie realizowanej polityki państwowej w tych dwóch obszarach.

- **Obowiązek dostosowania programów do stopnia rozwoju:** zapis ten dotyczy dzieci. Programy przeznaczone dla najmłodszych powinny uwzględniać stopień ich rozwoju umysłowego i psychicznego. Szczególną uwagę należy zwrócić na prezentowanie przemocy (fizycznej i psychicznej).

Zagadnienia etyczne pomijane w kodeksach etyki zawodowej

Dziennikarz powinien pamiętać o kilku dodatkowych zasadach etycznych, które rzadko są ujęte w kodeksach etyki. Wiele z nich wynika ze specyfiki pracy dziennikarskiej i nie jest traktowane jako zagadnienia związane z etyką, jednak po bliższym przyjrzeniu się okazuje się, że to również są sytuacje, w których problem etyki może być istotny. Do takich sytuacji należą:

- **Problemy związane z prawem człowieka do rzetelnej informacji.** Naruszeniami etyki, które mogą mieć miejsce są przypadki tzw. dyżurnego tematu, czyli pewnego wydarzenia, którym przez dzień (dwa, trzy - w zależności od jego wagi) zajmują się wszystkie media. „Dyżurny temat” pojawia się w jednym z mediów i zostaje podchwycony przez kolejne. Najczęściej są to wydarzenia mało istotne dla życia publicznego, ale z jakichś powodów ciekawe. Temat ten obrasta w komentarze ekspertów, nowe fakty, prowokuje dyskusję o związanym z nim problemem, ale najczęściej umiera śmiercią naturalną po kilku dniach. W rzeczywistości nie przynosi żadnych konkretnych rozwiązań (np. zmian w prawie, które zapobiegą takim wypadkom w przyszłości), a jedynie zajmuje miejsce w mediach. Może stanowić również naruszenie prawa obywatela do informacji, szczególnie w sytuacjach, jeżeli inne, istotne (ale mniej szokujące i przyciągające uwagę informacje) nie zostały opublikowane, a przez to informacja dostarczona przez media była niepełna. Innym przykładem, który może zagrazić prawu do rzetelnej informacji w podobny sposób jest określona objętość gazety (długość trwania audycji radiowej lub programu telewizyjnego). Codziennie media wykorzystują tę samą ramówkę/ilość stron, bez względu na ilość informacji, które powinny zostać opublikowane. Dlatego też są dni, kiedy redakcja zmuszona jest dokonywać selekcji i próbować ocenić, które materiały są ważniejsze od innych, jak również są dni, kiedy miejsce nie zostaje zapełnione i konieczne jest tworzenie materiałów „o niczym” - o rzeczach mało istotnych, które normalnie nie zostałyby opublikowane. Potocznie nazywa się takie momenty „sezonem ogórkowym” w mediach - najczęściej można się z tym zjawiskiem spotkać w czasie wakacji (nie funkcjonuje parlament, nie ma informacji politycznych) oraz w trakcie różnych świąt. Oprócz zagrożeń dla rzetelnej i obiektywnej informacji analogicznych, jak przy „dyżurnym temacie”, często pojawia się również problem zróżnicowania informacji. W święta wszystkie informacje dotyczą świąt (lub powiązanych z nimi wydarzeń, np. korków na drogach, wypadków, tradycji świątecznych), a często brakuje istotnych informacji międzynarodowych, z krajów, gdzie święta są obchodzone w innym okresie. Z funkcją informacyjną mediów wiąże się jeszcze jedno zagadnienie - **chwilowość informacji.** Zjawisko to polega na ogromnym zainteresowaniu mediów w momencie kulminacyjnym wydarzeń (np. wybuch

wojny, atak terrorystycznemu), po czym zainteresowanie to zaczyna spadać, żeby całkowicie zaniknąć. Takie działanie może naruszać prawo do rzetelnej informacji - wiele osób interesuje się, co dzieje się dalej w danym temacie i nigdzie nie może znaleźć informacji. Wraz z oddaniem ostatniego strzału lub podpisaniem rozejmu media przestają się interesować sytuacją.

Przykład 2.2

Rosyjska interwencja w Gruzji

O rosyjskiej interwencji w Gruzji na początku sierpnia 2008 roku pisały na pierwszych stronach wszystkie gazety i informowały wszystkie programy radiowe oraz telewizyjne. Zainteresowanie medialne trwało około tygodnia. Po zakończeniu wojny temat Gruzji zniknął z mediów. Nie wiadomo, jak kraj radzi sobie z odbudową, co jest potrzebne (zazwyczaj wraz ze śmiercią zainteresowania medialnego wysycha również źródło pomocy humanitarnej), czy można jeszcze jakoś pomóc, co się dzieje w separatystycznych republikach – Osetii Północnej i Abchazji? Czy dalej trwają czystki etniczne, czy po wojnie sytuacja się unormowała?

Z chwilowością informacji powiązany jest jeszcze jeden problem. Media nie mają możliwości ogarnąć wszystkich informacji, które napływają z całego świata. Dlatego też wybierają niektóre z nich, koncentrując się na regionach świata, które uważają za ważne. Powoduje to, że czytelnik (widz, słuchacz) jest zaskakiwany niektórymi informacjami. Wojna w Gruzji? Żadne media nie pisały o problemach wewnętrznych Gruzji, dopóki nie wybuchła wojna, stąd zaskoczenie odbiorcy, który może uważać, że „tam się przecież nic nie działo, bo gazety nic nie pisały”. Wybiórczość informacji może naruszać prawo do rzetelnej informacji, jednak nie ma możliwości, aby publikować je wszystkie. Dla dziennikarza, w praktycznym aspekcie, oznacza to jedynie świadomość, że jego subiektywne przekonania i wybory mogą wpływać na postrzeganie świata przez innych. Podobnie jak wybory redakcji lub publikowanie materiałów zgodnych z linią polityczną pisma/stacji.

- **Problemy związane z funkcją edukacyjną mediów.** Media nie powinny jedynie być przekazywaniem informacji, ale również mają spełniać funkcje edukacyjne i dbać o czystość i poprawność języka. Współcześnie funkcja ta nie jest najważniejsza (media bardziej dbają o rozrywkę i informację), ale nie powinna zostać całkowicie zapomniana. Nikt oczywiście nie twierdzi, że media zastąpią szkoły, ale mogą się przyczynić do poszerzania wiedzy z różnych dziedzin. Z tym zjawiskiem wiążą się dwa problemy - problem „papki informacyjnej”⁵⁰ i ujednoczenia informacji. „**Papką informacyjną**” nazywany jest sposób podawania informacji - w formie jak najbardziej skrótowej, którą można szybko przyswoić. Taki sposób podawania informacji sprawia wrażenie, że nie ma w niej informacji istotnych, a jedynie wymieszane dane, z których trudno jest wyciągnąć istotne fakty. Czasami słuchając wiadomości ma się wrażenie, że jest to tylko „sztuka dla sztuki” - przekaz dla samego przekazu, który nie podaje żadnych istotnych faktów, jego celem jest zapalenie

⁵⁰ I. Rutkiewicz używa pojęcia „sieciska informacyjna”, zob.: I. Rutkiewicz. *Jak być przyzwyczajonym w mediach*. Warszawa 2003, s. 19.

nie szpalt lub czasu antenowego. Drugim problemem jest **problem ujednoczenia informacji**, który wiąże się silnie z coraz szybszym i bardziej mobilnym życiem. Najważniejszym dobrem w przyszłości nie będą pieniądze, ale informacja, która daje możliwość podejmowania decyzji w oparciu o racjonalne przesłanki. Informacja musi być dostarczona jak najszybciej, inaczej może się zdezaktualizować - szczególnie dotyczy to informacji, np. giełdowych. Dlatego też wykonywanie zawodu dziennikarza jest ciągłym zmaganiem się z czasem, co utrudnia dbałość o obiektywizm i rzetelność przekazywanych informacji. Coraz częściej, aby zaoszczędzić czas, dziennikarze korzystają z **serwisów informacyjnych** (takich jak np. serwis Polskiej Agencji Prasowej, Katolickiej Agencji Informacyjnej). Takie serwisy dostarczają obiektywnych, bezstronnych informacji, a dziennikarz, który je wykorzystuje nie ponosi odpowiedzialności. Powoduje to, że w wielu gazetach pojawia się informacja o tej samej treści - stricte przepisana z depeszy informacyjnej, bez jakiegokolwiek komentarza lub pokazania szerszej perspektywy. Przekaz, który dociera do odbiorcy jest zawsze taki sam - nie pobudza do myślenia, nie pozwala zetknąć się z różnymi poglądami na sprawę, nie opisuje wydarzeń z różnych punktów widzenia. Korzystanie z serwisów agencyjnych nie może być uważane za naganne (i nigdy takim nie było - taka jest ich funkcja!). Należy jednak mieć świadomość, że osoby pracujące w takich serwisach kierują się przy wyborze informacji własnym, subiektywnym wrażeniem, co jest ważniejsze (nie da się być wszędzie i napisać relacji ze wszystkich wydarzeń). Bezkrytyczne korzystanie z newsów agencyjnych może prowadzić do tworzenia **kultury masowej w mediach** - powodować dostarczanie odbiorcom ujednoczonych, uśrednionych treści, pomijających wydarzenia ważne, lecz trudniejsze do zrozumienia (lub opisania) lub zacierające szerszą perspektywę spojrzenia. W takich przypadkach równie często brakuje odwołania się do wiedzy naukowej w danym temacie (np. socjologicznej, psychologicznej, kulturoznawstwa lub politologii) i skonfrontowania jej z wydarzeniami rzeczywistymi. Przykłady **uśredniania przekazu** można obserwować w telewizji, która większość wartościowych filmów nadaje w późnych godzinach nocnych, a czas największej oglądalności wypełniają seriale i filmy amerykańskie, niekoniecznie najwyższych lotów, ale za to z gwiazdorską obsadą. Doprowadza to do tego, że media prezentują czarno-biały obraz świata, nie uwzględniając wielu odcieni szarości.

Agata Motyl

ROZDZIAŁ 3.

Sposoby zbierania informacji

Prawo do informacji jest najważniejszym z praw, z których korzysta dziennikarz. Należy jednak pamiętać, że nie jest to jedynie uprawnienie, ale również powiązana z nim odpowiedzialność, zagadnienia etyczne i konsekwencje. Etyczne sposoby zbierania informacji muszą być zgodne przede wszystkim z prawem, które ogranicza dziennikarza w tej działalności, jak również wskazuje na metody realizowania jej⁵¹, oraz z generalnymi zasadami etyki zawodowej. Do najpopularniejszych współcześnie sposobów zbierania informacji należy poszukiwanie jej w Internecie, jednak warto pamiętać, że podczas szperania w globalnej sieci również obowiązują kodeksy etyczne, co na pierwszy rzut oka nie zawsze jest widoczne.

Dziennikarz a Internet

Głównym źródłem inspiracji dla dziennikarza powinni być ludzie. Dlatego też od dziennikarza wymaga się otwartości na innych, empatii i szacunku oraz zainteresowania sprawami często małymi i drobnymi, które dla lokalnych społeczności są jednak ważne. Dziennikarz powinien być tolerancyjny i działać w sposób budzący zaufanie. Bez względu na to, jak rozwinie się technika, źródłem informacji będą nadal ludzie, zmieni się jedynie forma przekazywania danych. Rozwój Internetu znacznie ułatwił dziennikarską pracę, pozwalając w kilka chwil sięgnąć do zasobów informacji z całego świata. Korzystanie z globalnej sieci, jakkolwiek ograniczające ilość poświęconego czasu, niesie ze sobą również zagrożenia. Niejednokrotnie informacje zawarte na stronach WWW są subiektywne, stronne, a często wręcz nieprawdziwe. Nawet portale, które pretendują do miana portali encyklopedycznych, nie zawsze dostarczają prawdziwych informacji⁵². Dlatego też, korzystając z Internetu przy zbieraniu informacji, należy pamiętać o obowiązku dziennikarza, jakim jest weryfikowanie danych. W Internecie stosunkowo łatwo znaleźć inspirację do stworzenia artykułu lub audycji - mnogość kalendarium, baz danych, stron domowych użytkowników dostarcza ogromnej liczby tematów, które również i dziennikarz może wykorzystać. Korzystanie z udogodnień techniki nie powinno jednak zastąpić kontaktu z prawdziwym człowiekiem, jego problemami i troskami. Technika powinna być traktowana jako ułatwienie, a nie jako substytut kontaktów międzyludzkich.

⁵¹ Por. rozdział I Prawo do informacji.

⁵² Np. portal Wikipedia jest tworzony przez użytkowników sieci i może zawierać błędne dane. Wikipedyści dokładają jednak szczególnych starań, żeby to się nie zdarzyło (np. poprzez specjalne oznaczenie artykułów, które nie zostały jeszcze zweryfikowane). Czasami może się zdarzyć, że oficjalne strony zostaną zaatakowane przez hakerów, którzy zmieniają ich treść.

Etyczne wykorzystywanie Internetu

Etyczne wykorzystywanie Internetu wiąże się z dwoma zagadnieniami: po pierwsze, z obowiązkiem zachowania tajemnicy dziennikarskiej, po drugie, z zasadami internetowego *savoir vivre*'u (net-etykiety). Pojęcie to powstało w wyniku połączenia dwóch słów: net (po angielsku sieć) oraz etykieta (zasady poprawnego zachowania). Często można się spotkać również z pojęciem **netykieta**.

NET-ETYKIETA, NETYKIETA - zasady *savoir vivre*'u obowiązujące w Internecie.

Dziennikarz jest szczególnie zobowiązany do przestrzegania zasad etykiety w Internecie. Wynika to ze specyfiki jego pracy oraz obowiązków (a szczególnie z obowiązku zachowania w tajemnicy danych informatora lub źródła informacji). W praktyce, przysyłając e-maila, łatwo taką tajemnicę ujawnić, co sprawia, że dziennikarz powinien poświęcić korespondencji internetowej szczególną uwagę. Wysyłanie e-maili wydaje się być rzeczą prostą, należy jednak pamiętać o kilku poniższych zasadach:

- **Właściwe konto adresata wiadomości.** Maile, które zawierają treści osobiste i są przeznaczone dla konkretnej osoby, powinny do niej dotrzeć. W praktyce oznacza to, że należy upewnić się, czy adres, który został podany, nie jest przypadkiem adresem ogólnym, który odczytują różne osoby. Jeżeli informacja dotrze do niewłaściwej osoby, może zostać zignorowana lub wyrzucona, a wtedy zbieranie informacji będzie nieskuteczne. Mylące są potwierdzenia wysyłane przez system komputerowy, informujące o tym, że wiadomość została wyświetlona na komputerze odbiorcy. W żadnym przypadku nie oznacza to, że została przeczytana i zrozumiana. Takie potwierdzenie nie dostarcza również informacji o tym, że dotarła ona do adresata.
- **Wysyłka do wielu osób** wymaga od dziennikarza zwrócenia uwagi na problem tajemnicy dziennikarskiej. Pojawiające się w okienku nazwiska adresatów informują innych o tym, kto jeszcze będzie udzielał informacji. Taki sposób wysyłania może naruszyć tajemnicę dziennikarską, a także udostępnić konta odbiorców spamerom, dlatego też dziennikarz albo powinien wysłać **wiadomości spersonalizowane** (do jednej, konkretnej osoby), albo **ukrywać adresatów**. Robi się to przez wpisanie adresów w okienku UDW - system automatycznie maskuje wtedy ich adresy e-mail.

SPAM - internetowe śmieci, niechciana korespondencja e-mail, najczęściej o charakterze reklamowym.

SPAMER - osoba wysyłająca spam.

SPAMOWANIE - rozsyłanie niezamawianych i niechcianych e-maili.

- **Właściwy adresat wiadomości.** Nie ma sensu wysyłanie wiadomości „w ciemno” - bardzo często nie wiadomo, co się z nią stało, a nawet jeżeli dotrze w końcu do właściwej osoby, zajmuje to bardzo dużo czasu. Przed wysłaniem wiadomości warto się upewnić, np. telefonicznie (szczególnie gdy wysyłamy wiadomość po raz pierwszy do jakiejś organizacji), kto jest osobą kompetentną i może udzielić

nam odpowiedzi na pytania. Zasada ta nie obowiązuje w przypadku wysyłania maili do rzeczników prasowych - ich zadaniem jest znalezienie informacji i przekazanie jej dziennikarzowi.

- **Skonkretyzowana treść e-maila.** Pisząc w poszukiwaniu informacji, dziennikarz powinien skonkretyzować o czym będzie artykuł (napisanie, że o liceach krakowskich nie jest żadną informacją - można ten temat rozpatrywać na wiele sposobów). Najlepszą metodą jest **rozpisanie tematu w punktach**. Jeżeli adresat nie będzie znał odpowiedzi na wszystkie pytania, może odpowiedzieć na niektóre z punktów, co dla dziennikarza również będzie użyteczne. Dziennikarz powinien się najpierw zastanowić, jakie informacje będą mu potrzebne, a dopiero później wysłać e-maila. Wysyłanie kilku e-maili w tej samej sprawie jest nieeleganckie⁵³ i wprowadza chaos. Ta sama zasada dotyczy zbierania informacji w sposób „klasyczny” przez rozmowę telefoniczną lub bezpośrednią. Dziennikarz powinien przemyśleć temat i przygotować sobie konkretne pytania, tak, żeby później nie musieć dopypywać swojego rozmówcy o szczegóły.

Przykład 3.1

Formułowanie pytań w treści e-maila

Dziennikarz przygotowuje materiał, dotyczący olimpiad szkolnych i startujących w nich uczniów liceów. Może zadać pytanie, np. w takich punktach:

- ilość uczniów,
 - ilość olimpijczyków (jaka olimpiada i który etap),
 - czy olimpijczycy są traktowani tak samo jak inni uczniowie, czy mają jakieś przywileje (np. zwolnienie z zajęć z przedmiotu olimpiady, wyższą ocenę z tego przedmiotu, inne - jakie?),
 - w jaki sposób szkoła zachęca uczniów do startowania w olimpiadach?
- **Forma e-maila.** E-mail stał się metodą szybkiego zasięgnięcia i przekazywania informacji. Tę skrótowość widać również w treści i formie wiadomości - wszelkie nagłówki, zwroty grzecznościowe są pomijane, stosuje się dużo skrótów (również angielskich, które nie dla wszystkich mogą być zrozumiałe), ignoruje się zasady ortografii i interpunkcji. Dziennikarz jest prawnie zobowiązany do przestrzegania poprawności języka polskiego i dbania o ładne wysławianie się. Zasada ta obowiązuje również w korespondencji e-mailowej. Dziennikarz **ma obowiązek** stosowania polskich znaków i zasad ortografii i interpunkcji. Od tej zasady dopuszczony jest jeden wyjątek - kiedy mail jest przeznaczony dla osoby polskojęzycznej, mieszkającej poza Polską⁵⁴.
 - **Etykieta w korespondencji e-mail.** Dziennikarz powinien okazywać swoim rozmówcom szacunek, również jeżeli rozmowa jest prowadzona w formie wymiany e-maili. Każdy mail powinien być pisany z uwzględnieniem **form grzeczności-**

⁵³ Chyba że jest są to odpowiedzi na pytania adresata.

⁵⁴ W innych językach polskie znaki (ę, ą, ś, ó) zostają zamienione na inne symbole (takie, jak np. #%\$), co powoduje trudność w odczytaniu e-maila. Dlatego też, jeżeli wiemy, że ktoś korzysta np. z niemieckiego oprogramowania, można pisać bez polskich znaków.

wych (Szanowny Panie/Pani) i kończyć się zwrotem zamykającym (z poważaniem, z pozdrowieniami, etc.). Każdorazowo należy się również podpisać imieniem i nazwiskiem, a także nazwą gazety (stacji radiowej lub telewizyjnej jeżeli nie ma tego w treści e-maila lub stopce). Warto podać telefon - w sytuacjach, kiedy zawiedzie poczta elektroniczna jest to najszybsza forma kontaktu. W praktyce programy pocztowe umożliwiają ustawienie automatycznego dołączania tych danych do każdego wychodzącego e-maila. W mailu powinien się znaleźć również termin (deadline) do którego oczekujemy na odpowiedzi. Nie może być on zbyt krótki (np. za trzy godziny), w praktyce nie wyznacza się też zbyt długich terminów (dłuższych niż ok. tydzień), bo adresaci często odkładają odpowiedź na później, a potem zapominają o niej. Deadline należy ustalić tak, by zdążyć przygotować artykuł. Należy się liczyć z tym, że informacje rzadko będą spływały przed wyznaczonym terminem.

■ **DEADLINE** - ostateczny termin wykonania zadania.

Przykład 3.2

Forma e-maila

Szanowny Panie Dyrektorze

Jestem dziennikarzem Gazety Porannej i przygotowuję materiał o uczestnikach olimpiad w naszym województwie. Bardzo proszę o odpowiedź na poniższe pytania:

- ilu uczniów uczy się w XXXV LO?*
- ilu olimpijczyków mieliście Państwo w tym i w zeszłym roku (w jakich olimpiadach startowali i do którego etapu doszli)?*
- czy olimpijczycy mają jakieś przywileje (np. zwolnienie z zajęć z przedmiotu olimpiady, wyższą ocenę z tego przedmiotu, inne - jakie?)*
- w jaki sposób szkoła zachęca uczniów do startowania w olimpiadach?*

Proszę o odpowiedź do wtorku, 23. sierpnia.

W razie pytań służę informacjami.

Z poważaniem

Aneta Nowak

(telefon/fax, ew. gazeta, funkcja, adres www)

- **E-mail nadawcy** (dziennikarza) powinien wyglądać poważnie. Nie jest to może element net-etykiety, ale bardzo istotne zagadnienie w budowaniu relacji. Jeżeli dziennikarz korzysta z konta, które wygląda nieprofesjonalnie (np. misiaczek@serduszko.pl, madzia9999@buziaczek.com) musi być przygotowany na niepoważne potraktowanie. Adres nadawcy najczęściej jest kombinacją jego **imienia** i **nazwiska** (np. Jan_Kowalski@gazetaporanna.pl lub j.kowalski@gazeta-poranna.pl). Redakcje najczęściej mają własne domeny i zakładają konta swoim pracownikom. Zawsze można skorzystać z oferty jednego z niekomercyjnych serwisów pocztowych.
- **Informacja o opublikowanym materiale.** Bardzo miłym gestem wobec osoby dostarczającej informacji do artykułu jest wysłanie jej opublikowanego materiału lub informacji o tym, że materiał się pojawił. Nie każdy ma czas przeczytać gawe-

tę, słuchać cały dzień radia lub oglądać telewizję. Taka informacja jest okazją do pokazania informatorowi, że jego praca nie poszła na marne, podziękowania za udzielenie informacji, a przede wszystkim służy podtrzymaniu dobrych relacji, które w pracy dziennikarza są niezbędne.

Przykład 3.3

Informacja o opublikowanym materiale

Szanowna Pani

Miło mi poinformować, że w dzisiejszej Gazecie Porannej (9.11.2008) ukazał się artykuł o olimpijczykach olimpiad szkolnych. W załączeniu przesyłam zeskanowany artykuł i jeszcze raz dziękuję za informacje.

Z poważaniem

Aneta Nowak

(telefon/fax, ew. gazeta, funkcja, adres www)

Bibliografia

- I. Dobosz: *Prawo i etyka w zawodzie dziennikarza*. Warszawa 2008.
- J. Pleszczyński: *Etyka dziennikarska*. Warszawa 2007.
- C.-J. Bertrand: *Deontologia mediów*. Warszawa 2007.

Sławomir Gawroński

ROZDZIAŁ 4.

Organizacja pracy dziennikarskiej, redakcja i role członków redakcji

Nad powstaniem kolejnego wydania gazety lub czasopisma, emisją programu radiowego lub telewizyjnego czy też aktualizacją serwisu internetowego czuwają kilku-, kilkunasto-, niekiedy kilkudziesięcioosobowe zespoły ludzi zaangażowanych w powodzenie realizowanego przedsięwzięcia. Skuteczność ich współdziałania uzależniona jest od licznych czynników indywidualnych, lecz również od racjonalnego i logicznego zaplanowania organizacji ich pracy i strategii działania. Merytorycznym przygotowaniem materiałów dziennikarskich i złożeniem ich w spójną całość w postaci wydania tytułu prasowego lub programu radiowego czy telewizyjnego zajmuje się redakcja, będąca ważną (zapewne najważniejszą) częścią struktury większego organizmu, jakim jest wydawnictwo, spółka czy koncern medialny. Przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku medialnym pod wieloma względami przypominają zwykłe podmioty gospodarcze, z wyraźnie wyodrębnioną strukturą organizacyjną, choć w ich obrębie występują rzecz jasna pewne (niekiedy wyraźne i niezwykle istotne) różnice, wynikające ze specyfiki branży, w której organizacje te działają.

W niniejszym rozdziale zaprezentowano podstawowe typy budowy struktury organizacji i jej funkcje, czynniki wpływające na projektowanie struktur organizacyjnych i kształt struktury organizacji redakcji. Zaprezentowano również najważniejsze funkcje pełnione w obrębie redakcji prasowej oraz przykładowe struktury organizacyjne redakcji aktualnie funkcjonujące w polskich mediach.

Organizacja - istota, budowa i funkcje

Redakcja prasowa, pomimo tego, iż jest specyficzną formą organizacji, spełnia wiele kryteriów charakterystycznych dla innych organizacji, pełniących w społeczeństwie zróżnicowane role i realizujących zróżnicowane cele. Znaczna część ludzkiej aktywności realizowana jest w zorganizowany sposób, w formie przedsiębiorstw, instytucji, zrzeszeń czy stowarzyszeń, bowiem łączenie jednostkowych form zaangażowania poszczególnych ludzi przynosi większe efekty, skuteczniej realizuje zakładane cele, bazują na efekcie synergii podnosi efektywność podejmowanych działań. Różnorodne formy zbiorowej aktywności ludzkiej nazywamy organizacjami. W zależności od tego, jaki jest ich charakter, realizowane cele i podejmowane działania, doprecyzowujemy je stosownymi określeniami, wskazującymi na zakres ich działalności.

Organizacja (gr. *organon* - narzędzie, narząd) to celowa grupa zbiorowego działania, służąca osiągnięciu celów w różnych dziedzinach ludzkiej aktywności. Jest to uporządkowany i usystematyzowany zbiór celowych działań, wykorzystujący dostępne zasoby dla realizacji zakładanych celów.

Jedną z najczęściej cytowanych definicji organizacji, cenionych za trafność i jednocześnie prostotę formuły zaproponował Tadeusz Kotarbiński w swym *Traktacie o dobrej robocie*, określając ją jako „całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości”. Organizację tworzy zbiór wzajemnie uzupełniających się elementów, do których zaliczyć należy:

- ludzi,
- zasoby (majątek trwały, informacje, technologie, kapitał),
- struktury,
- cele.

Ludzie są najważniejszym składnikiem każdej organizacji i w największym stopniu przyczyniają się do jej powstania, działania, skuteczności, ale również upadku. Podsystem ludzki, składający się z osób tworzących organizację (pracowników, współpracowników, uczniów, wolontariuszy etc.), wnosi do jej działalności:⁵⁵

- celowość, planowość, programowalność działań, zadań i przedsięwzięć, które zostają formalnie usankcjonowane,
- wewnętrzny układ, ład, porządek organizacyjny, nazywany strukturą organizacyjną,
- wyodrębnienie organizacji z otoczenia zewnętrznego i stworzenie, bazującego na świadomości przynależności i odrębności otoczenia wewnętrznego.

Spółeczny (ludzki) podsystem organizacji podzielić możemy na: jednostkowy (odnoszący się do pojedynczych pracowników, uznający różnicowanie ich osobowości za cechę najbardziej charakterystyczną); grupowy (związany z tworzeniem się formalnych i nieformalnych grup społecznych wewnątrz organizacji); kulturowy (reprezentujący najwyższy poziom organizacji, decydujący o klimacie społecznym całej organizacji).

Zasoby, którymi dysponuje organizacja, określić można mianem jej technicznego podsystemu. W jego skład wchodzi materialne i niematerialne części majątku organizacji, służące realizacji jej celów, jak również techniki, sposoby i narzędzia realizacji organizacyjnych zadań.

Cele organizacji bywają utożsamiane z funkcjami, jakie organizacje pełnią na rzecz otoczenia, w którym funkcjonują. Często jednak wskazuje się na fakt, iż funkcja pełniona przez organizację traktowana winna być jednak jako środek do realizacji celu, nie zaś jako cel działania. Cele organizacji stanowią zbiór wzajemnie powiązanych ze sobą dążeń, aspiracji i planowanych efektów, charakteryzując się przy tym zróżnicowanym stopniem konkretności, powodującym klasyfikowanie zbioru celów organizacji jako układu hierarchicznego. Cele organizacji usystematyzować można jako hierarchię dążeń, przebiegającą od celu najwyższego rzędu, o najbardziej strategicznym charakterze (przetrwanie organizacji, utrzymanie się na rynku, rozwój), poprzez maksymalizację zysku (maksymalizację budżetu w przypadku organizacji non profit); wytwarzanie dóbr i usług, użytecznych ze społecznego punktu widzenia, aż po cele najniższego rzędu, związane z konkretnymi efektami podejmowanych działań.

Oprócz czynników wewnętrznych (ludzie, zasoby, struktura i cele), które determinują charakter, tożsamość i profil działalności każdej organizacji, należy wskazać również na otoczenie, z którym każda organizacja jest ściśle powiązana i uzależniona. Organizacja funkcjonująca w oderwaniu od otoczenia skazana jest na porażkę, co więcej, niemożliwe jest istnienie organizacji bez powiązań z otoczeniem. Należy bowiem zauważyć, że orga-

⁵⁵ L. Zbiegień-Maciąg, W. Pawlik, *Zarządzanie organizacją. Aspekt socjologiczny*. Kraków 1998, s. 8.

nizacja działa i może się rozwijać tylko dzięki otoczeniu, z którego pozyskuje niezbędne zasoby (ludzkie, materialne i niematerialne), dostarczając w zamian, płynący w odwrotną stronę, strumień produktów, usług, kapitału oraz bodźców niematerialnych. Zmiany dokonujące się w otoczeniu organizacji, będącym systemem dynamicznym, stwarzają możliwości lub zagrożenia dla działalności i rozwoju tejże organizacji. Umiejętna obserwacja i analiza dokonujących się zmian, skuteczne dostosowywanie się do nich i reagowanie na nie warunkuje możliwość przetrwania organizacji i osiągnięcia przez nią sukcesu. Sprawia to, że organizacja jest systemem otwartym i samo adaptującym się do zmian zachodzących w otoczeniu i funkcjonowania w warunkach niepewności.

Wśród cech wspólnych wszystkich współczesnych organizacji, niezależnie od podejmowanych przez nie działań, jak również niezależnie od ich struktury, specyfiki i wielkości, wskazuje się: sformalizowanie, zhierarchizowanie, scentralizowanie i wewnętrzne zróżnicowanie. Formalizacja ustala i utrwała ład wewnętrzny w organizacji, choć jednocześnie jest czynnikiem zmniejszającym możliwości adaptacyjne organizacji i usztywniającym jej funkcjonowanie. Hierarchizacja i centralizacja służą usprawnieniu działalności organizacji, głównie w zakresie realizacji procesu decyzyjnego, jednak nadmiar tych cech powodować może całkowity paraliż decyzyjny i organizacyjny, bowiem przesadna formalizacja, centralizacja i hierarchizacja prowadzą do biurokratyzacji organizacji. Wewnętrzne zróżnicowanie organizacji odnosi się do podziału zadań, specjalizacji uczestników organizacji i jej komórek, jak również do powstawania specyficznych i zróżnicowanych podsystemów, pełniących ważne, cząstkowe funkcje, w ramach realizacji ogólnooorganizacyjnego celu głównego⁵⁶.

Struktura organizacji

Narodziny organizacji wymuszają na osobach tworzących ją podjęcie strategicznych decyzji w zakresie budowy jej wewnętrznej struktury. Działania te odnoszą się do określenia przewidywanej wielkości organizacji, liczby działów, komórek organizacyjnych i stanowisk pracy, ich wzajemnych relacji, ośrodka sprawowania władzy, zakresu odpowiedzialności, zakresu obowiązków poszczególnych pracowników. Z tego punktu widzenia kluczowe jest możliwie przejrzyste, wczesne i dokładne ustalenie struktury organizacji, traktowanej jako całościowy kształt stosunków, łączących poszczególne elementy systemu, jakim jest organizacja.

Struktura organizacji to sieć stanowisk pracy i formalne wzory współdziałania pomiędzy ludźmi zajmującymi te stanowiska, określone przez kierowników po to, aby organizacja mogła sprawnie i skutecznie realizować swoje cele⁵⁷.

Aby poprawnie opisać strukturę organizacyjną organizacji lub zaplanować jej kształt, należy zidentyfikować jej elementy. Podstawową elementarną częścią organizacji jest stanowisko organizacyjne. Stanowiska organizacyjne mogą być łączone w komórki

⁵⁶ Por. K. Bolesta-Kukulka, *Świat organizacji*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa 1997, ss. 46-47.

⁵⁷ J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*. Warszawa 1998, s. 27.

organizacyjne lub jednostki organizacyjne. Komórka organizacyjna składa się zwykle z kierownika i jego podwładnych, zajmujących określone stanowiska organizacyjne. Jednostką organizacyjną jest większa część struktury organizacji, składająca się z kierownika wyższego szczebla, podległych mu kierowników komórek organizacyjnych oraz podporządkowanych im pracowników poszczególnych komórek. Specyficzną jednostką organizacyjną jest pion organizacyjny, w którego skład wchodzi komórki organizacyjne, powołane do realizacji tych samych funkcji. Podporządkowane są dyrektorowi naczelnemu lub dyrektorowi (kierownikowi) pionu organizacyjnego.

Projektowanie struktury organizacji polega na realizacji postępowania, zawierającego w sobie następujące typowe czynności:⁵⁸

- Określenie celu podstawowego organizacji (misji) oraz jego podział na cele cząstkowe (budowa drzewa celów, stanowiącego hierarchiczną strukturę celów).
- Łączenie celów i zadań w hierarchię organizacyjną (dzięki powiązaniu celów operacyjnych z zasobami ludzkimi i rzeczowymi, budowane są stanowiska pracy, komórki i jednostki organizacyjne - tworzona jest hierarchia organizacji).
- Tworzenie systemu informacyjnego (określenie rodzajów informacji przebiegających wewnątrz organizacji wraz z ustaleniem obsady ról w procesie komunikowania - nadawcy, odbiorcy i środka przekazu).
- Utrwalenie organizacji - formalizacja struktury organizacji.

Zasadniczą czynnością konstruowania struktury organizacji jest definiowanie stanowisk pracy. Realizacja tego zadania musi zapewniać pełną zgodność następujących elementów:⁵⁹

- zadań, dla których stanowisko pracy zostało powołane oraz wynikających z nich obowiązków zajmującego je pracownika,
- uprawnień służących do wykonywania zadań i obowiązków oraz potrzebnego wyposażenia,
- zakresu odpowiedzialności.

Tworząc strukturę organizacyjną, należy pamiętać o kilku zasadach, których przestrzeganie gwarantuje opracowanie logicznej i przejrzystej propozycji. Zasady te sformułować można następująco:

- **Zasada przystosowalności** - polegająca na dopasowaniu stanowiska pracy do fizycznie istniejącego człowieka. Regułą jest określenie kwalifikacji niezbędnych do realizacji zadań danego stanowiska, choć często stosuje się strategię, polegającą na tworzeniu stanowisk umożliwiających zaangażowanie konkretnej osoby.
- **Zasada należytej szczegółowości** - polegająca na utrzymaniu właściwej miary w tej dziedzinie, gdyż zbyt daleko idąca szczegółowość określania zadań jest charakterystyczną cechą podejścia formalistycznego, pozbawia pracownika możliwości rozwijania własnej inicjatywy, automatyzuje jego czynności oraz upodabnia do maszyny.
- **Zasada mierników** - opierająca się na założeniu, że każda praca musi być oceniana na podstawie określonych i znanych pracownikowi mierników.

⁵⁸ W. Kieżun, *Podstawy organizacji i zarządzania*. Warszawa 1980, s. 342.

⁵⁹ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*. Warszawa 1997, s. 282.

- **Zasada wagi gatunkowej** - polegająca na dyrektywie, iż w wykazie zadań należy określić wagę gatunkową każdego z nich.
- **Zasada równomierności podnieć i nacisków** - polegająca za zapobieżeniu nierównomierności stopnia zaabsorbowania poszczególnymi zadaniami, z powodu drobiazgowości zadań.
- **Zasada samorealizacji** - polegająca na takim dostosowaniu pracy do człowieka, aby mógł on wykonywać ją z pełną satysfakcją, samourzeczywistniając się w procesie pracy.
- **Zasada doskonalenia kadr** - wynikająca z dynamicznego rozwoju wiedzy i koniecznością permanentnego kształcenia się pracowników na każdym stanowisku pracy⁶⁰.
- **Zasada racjonalności** - polegająca na tym, iż każda struktura organizacji powinna być zaplanowana z punktu widzenia organizacji i jej pracowników. Warunkuje to takie projektowanie schematów zarządzania, aby nie dopuszczać do marnotrawstwa, uchybień organizacyjnych, hamowania rozwoju organizacji i konfliktów wewnątrzgrupowych, zgodnie z zasadą „minimum kosztów przy maksimum wydajności i satysfakcji.
- **Zasada bezosobowości** - opierająca się na założeniu, że tworzone normy, przepisy służbowe, zależności, regulaminy i kanały komunikacji projektowane są w sposób bezosobowy. Formułując stosowne założenia, uwzględnia się całość organizacji, a nie konkretne stanowisko czy pojedynczego człowieka.
- **Zasada obiektywności** - polegająca na tym, że organizacja ma zaspokajać potrzeby kierownictwa, właścicieli i całego personelu. Zadowolenie i satysfakcja pracowników jest bowiem wielką korzyścią dla organizacji, a satysfakcja i rozwój organizacji są korzyścią dla pracowników - członków organizacji⁶¹.

Kolejnym zagadnieniem, istotnym z punktu widzenia kształtowania struktury organizacyjnej, jest kwestia rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych, kształtująca stopień centralizacji organizacji. Organizacja jest scentralizowana, gdy większość uprawnień i kompetencji do podejmowania decyzji znajduje się na szczycie hierarchicznej struktury organizacyjnej. W tym modelu decyzje zapadają „na samej górze”, zaś niższe szczeble zarządzania spełniają rolę swoistego przekaźnika i ogniwa nadzorującego prawidłowość wykonywanych poleceń, zatwierdzanych przez zwierzchników. O organizacji zdecentralizowanej mówimy, gdy istotne uprawnienia decyzyjne znajdują się w posiadaniu niższych szczebli kierowniczych, a niekiedy nawet w obrębie stanowisk wykonawczych⁶².

Decentralizacja pozwala na szybsze podejmowanie decyzji w zmieniających się warunkach, zachodzących w otoczeniu zewnętrznym, a tym samym na lepszą autoadaptację i budowanie przewagi konkurencyjnej organizacji.

Analizując możliwe typy struktur organizacyjnych, możliwych do zaplanowania i zbudowania na potrzeby określonej organizacji, należy przedstawić zestawienie zestawu cech charakterystycznych, które odnoszą się do budowy organizacji, jej celów i zadań, ustalania reguł działania i rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych. Do najczęściej spotykanych typów struktur organizacyjnych należą:⁶³

⁶⁰ W. Kieżun, *Sprawne...*, op. cit., ss. 281-284.

⁶¹ L. Zbiegień-Maciąg, W. Pawnik, op. cit., s. 10.

⁶² A. Sobczak, *Struktury organizacyjne*, [w:] A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), op. cit., s. 360.

⁶³ Por. ibidem, ss. 361-369.

- **Struktury smukłe i płaskie.** W strukturze smukłej istnieje relatywnie wiele szczebli, komórki organizacyjne nie są duże, niewielka jest rozpiętość na poszczególnych poziomach. W strukturze płaskiej wymienione charakterystyki kształtują się odwrotnie. Zaletą struktur smukłych jest umożliwienie bieżącej kontroli pracy podwładnych przez kierownika, zapewnienie warunków bezpośredniego oddziaływania na podwładnych oraz stworzenie drogi awansu pionowego. Najczęściej wymienianymi wadami są: zbyt długi przepływ informacji od najwyższych do najniższych szczebli organizacji i odwrotnie oraz duże prawdopodobieństwo pojawiania się błędów i dezinformacji w procesach komunikacyjnych. Z uwagi na specyfikę pracy redakcji prasowej niewątpliwie bardziej wskazanymi są struktury płaskie, umożliwiające szybsze reagowanie na bieżące wydarzenia i samodzielne podejmowanie decyzji przez dziennikarzy. Oczywiście nie deprecjonuje to pozycji redaktorów (naczelnego i prowadzącego), tworzących ośrodek decyzyjny, nie mniej jednak priorytetem przy planowaniu struktury organizacyjnej redakcji jest pozostawienie możliwie dużej samodzielności zatrudnionym w niej pracownikom.
- **Struktury scentralizowane i zdecentralizowane** - scharakteryzowane wcześniej.
- **Struktury sformalizowane i niesformalizowane.** W strukturach sformalizowanych zasadniczą rolę w koordynowaniu pracy organizacji pełnią pisemne regulacje zadań, wyników i sposobów działania. W strukturach niesformalizowanych, koordynację działań osiąga się za pomocą niepisanych działań, nadzoru kierowniczego, wzajemnych uzgodnień i dyskusji, rozwoju umiejętności menedżerskich i profesjonalnych w zespole.
- **Struktury proste i złożone.** Podział ten oparty jest na kryterium stopnia zróżnicowania poszczególnych części organizacji. Struktury proste są zróżnicowane w niewielkim stopniu, zaś zróżnicowane zawierają dużo różnorodnych części. Owo zróżnicowanie może przybierać postać znacznej liczby specjalności reprezentowanych przez pracowników, dużej liczby szczebli zarządzania czy też fizycznym dystansem pomiędzy poszczególnymi częściami organizacji. W strukturach prostych mamy do czynienia zwykle z centralizacją i wykorzystaniem bezpośredniego nadzoru kierowniczego. Zarządzanie strukturami złożonymi jest dużo trudniejsze. Z uwagi na powyższe, niezwykle często redakcje prasowe klasyfikowane są jako struktury złożone o wysokim stopniu trudności zarządzania.
- **Struktury liniowe, liniowo-sztabowe i funkcjonalne.** Podział ten jest wynikiem zasad określających relacje pomiędzy kierownikami i pracownikami wykonawczymi, jak również pomiędzy kierownikami wyższych i niższych szczebli. Struktury liniowe powstają w myśl zasady jedności rozkazodawstwa, oznaczającej, że każdy pracownik może mieć tylko jednego przełożonego. Kontakty pracownika z pracownikami innych komórek organizacyjnych albo z kierownikami wyższych szczebli, nie mogą następować z pominięciem własnego przełożonego. Struktury funkcjonalne wymagają zerwania z zasadą jedności rozkazodawstwa. Pracownik posiada w nich kilku przełożonych, z których każdy jest odpowiedzialny za pewien aspekt zarządzania. Efektywność zarządzania w obrębie struktury funkcjonalnej wymaga ścisłej współpracy poszczególnych kierowników, wzajemnego zaufania, zrozumienia i umiejętności rozwiązywania konfliktów. Struktury liniowo-sztabowe starają się wykorzystać jednocześnie opisane wcześniej zasady jedności rozkazo-

dawstwa oraz specjalistycznego wsparcia dla zarządzania. Tworzone są zatem tak zwane komórki sztabowe, powoływane dla wspomaganie kierowników struktur liniowych, w zakresie zagadnień szczegółowych. Opisane struktury nazywane są klasycznymi z uwagi na ich długą tradycję wykorzystywania w różnego rodzaju organizacjach. Jednocześnie występują relatywnie rzadko współcześnie, gdyż coraz częściej stosowane są nowoczesne struktury, o bardziej dynamicznym charakterze, trudniejsze do ujednoliconego opisanie i scharakteryzowania.

Redakcja prasowa

Organizacje zajmujące się przygotowaniem, opracowywaniem i rozpowszechnianiem treści i komunikatów o masowym charakterze, funkcjonujące w obrębie mediów masowych nazywamy redakcjami. Redakcja jest sercem każdej instytucji zajmującej się wydawaniem materiałów drukowanych, przygotowaniem programów radiowych, telewizyjnych, jak również serwisów informacyjnych. To w niej bowiem powstają materiały dziennikarskiej, których rozpowszechnianie jest zasadniczym celem funkcjonowania środków masowego komunikowania.

Redakcja - (fr. *redaction*) jednostka organizacyjna instytucji wydawniczej, radiowej lub telewizyjnej, stanowiąca zespół osób zajmujących się zbieraniem, pisanem, planowaniem, ocenianiem, opracowywaniem i przygotowaniem do publikacji materiałów prasowych (w rozumieniu ustawy prawo prasowe). Zasady organizacyjne, podział kompetencji i uprawnień poszczególnych części redakcji oraz pracujących w niej dziennikarzy ustala struktura organizacji pracy w redakcji⁶⁴.

Zarządzanie redakcją określamy najczęściej mianem redagowania, choć termin ten może być rozumiany wieloznacznie. Z jednej bowiem strony redagowanie traktować można w najszerszym rozumieniu jako zbiór połączonych działań dotyczących programowania, planowania materiałów dziennikarskich, przewidywania ich odbioru, ocenę (zarówno polityczną, merytoryczną, jak i formalną) poszczególnych materiałów, odnoszący się do przygotowywania bieżącego wydania dziennika, czasopisma, programu radiowego czy telewizyjnego. Redagowanie dotyczy może także dalszej perspektywy funkcjonowania określonego medium, wykraczającej poza bieżące czy też najbliższe wydania.

Redagowanie to zarządzanie redakcją i merytoryczną stroną działalności instytucji medialnej lub jej części. Redagowanie w wąskim rozumieniu, odnoszącym się do pojedynczego materiału dziennikarskiego - bywa nazywane również adiustacją. Tak pojmowane redagowanie jest zadaniem pojedynczego dziennikarza, w odróżnieniu od redagowania pojmowanego jako zarządzanie redakcją i medium, które jest procesem grupowym i wymaga koordynacji różnych elementów, stanowiących strukturę organizacji redakcji⁶⁵.

⁶⁴ W. Pisarek (red.), *Słownik terminologii medialnej*. Kraków 2006, s. 182.

⁶⁵ Ibidem, s. 181-182.

Decyzje w zakresie redagowania, rozumianego jako zarządzanie redakcją, podejmuje zwykle redaktor naczelny oraz upoważnieni redaktorzy niższych szczebli (zastępcy redaktora naczelnego, redaktorzy prowadzący, sekretarz redakcji czy kierownicy działów).

Redakcją określić możemy również proces decyzyjny, odnoszący się do układu poszczególnych materiałów dziennikarskich w wydaniu tytułu prasowego, internetowego oraz w strumieniu programu radiowego i telewizyjnego. Decyzje te dotyczą nie tylko doboru materiałów dziennikarskich, ale także kolejności ich prezentacji. W odniesieniu do mediów wizualnych redagowanie dotyczy także kształtowania szaty graficznej i innych elementów wizualizacji.

W ocenie i selekcji materiałów dziennikarskich w obrębie redagowania brane są pod uwagę różnorodne kryteria, odnoszące się między innymi do: wartości, jakie niesie materiał (wartości poznawczej, wychowawczej), rzetelności opracowania, dokumentacji, doboru faktów i argumentów. Ważne są także: aktualna treść, język publikacji, komunikatywność, atrakcyjność podejmowanego tematu z punktu widzenia audytoriów odbiorczych. z procesem redagowania, polegającym na selekcjonowaniu materiałów dziennikarskich, ściśle wiąże się zjawisko gatekeepingu, które Słownik Terminologii Medialnej definiuje jako metaforyczne określenie filtrowania (odrzućcia niektórych, a zarazem akceptowania innych) docierających do mediów relacji i materiałów, które mają szansę stać się przekazaną przez nie wiadomością. Redagowanie z tego punktu widzenia ściśle wiąże się z wybiórczością i selektywnością⁶⁶. Tak rozumiane redagowanie prowadzi może do świadomej lub nieświadomej manipulacji odbiorcą.

Organizacja pracy redakcji w znacznym stopniu przypomina organizację pracy innych podmiotów, którą w uniwersalny sposób opisano wcześniej. Redakcja instytucji medialnej traktowana może być jako specyficzna organizacja, w odniesieniu do której mówić możemy o opisanych już zjawiskach centralizacji i decentralizacji, formalizacji, prostocie lub złożoności. Kompleksową definicję organizacji pracy redakcyjnej podaje Słownik Terminologii Medialnej.

Organizacja pracy redakcji to struktura zależności służbowych w redakcji (prasowej, radiowej, telewizyjnej, wydawniczej) podporządkowana z jednej strony celom określonym przez linię programową redakcji, z drugiej - wymogom sprawnego i szybkiego osiągnięcia celu, jakim jest wydanie pisma (publikacja programu). Struktura ta określa zakres praw i obowiązków członków redakcji oraz ich odpowiedzialność i kompetencje zarówno w zakresie wydawniczym (programowym), jak też w zakresie działania w zespole oraz wobec otoczenia społecznego⁶⁷.

Redakcją kieruje zwykle redaktor naczelny wraz z zastępcami, którym przypisane są kompetencje programowe lub administracyjne. W dalszej części opisane zostały ogólne kompetencje stanowisk traktowanych jako kierownicze w redakcji, jak również role poszczególnych pracowników.

Duże redakcje, funkcjonujące jako rozbudowane i złożone podmioty, wyodrębniają w swych strukturach działy redakcji. Działy te traktować można jako komórki organizacyjne, gromadzące zwykle kilku lub kilkunastu dziennikarzy, powstałe w wyniku

⁶⁶ Por. ibidem, ss. 65-66.

⁶⁷ Ibidem, ss. 141-142.

zbieżności kompetencji, specjalizacji lub podejmowanej tematyki. Na czele działu redakcji stoi zwykle kierownik, który jako przedstawiciel managementu niższego szczebla stanowi niekiedy uzupełnienie ścisłego kierownictwa redakcji. Struktura redakcji uwzględnia zwykle odrębną pion organizacyjny, którym jest sekretariat redakcji. Pomimo mylącej nazwy, sugerującej iż jest to komórka w rodzaju kancelarii ogólnej lub biura podawczego, jest to niezwykle istotny dział każdej redakcji, na czele którego stoi sekretarz redakcji. O jego pozycji świadczy choćby to, iż w każdej redakcji jest on członkiem ścisłego kierownictwa redakcji, a także stałym członkiem kolegium redakcyjnego.

W dużych redakcjach prasowych i internetowych osobnymi elementami struktury mogą być: dział graficzny (odpowiedzialny za opracowanie layoutu dziennika lub czasopisma, szaty graficznej poszczególnych wydań, oprawy graficznej wydania on-line), dział fotografii, dział łączności z czytelnikami (odbiorcami) czy też archiwum redakcyjne.

Niekiedy w strukturze organizacji pracy redakcyjnej przewiduje się także miejsce dla działów, stanowiących część struktury przedsiębiorstwa wydającego pismo lub będącego właścicielem stacji radiowej czy telewizyjnej albo portalu internetowego. Działy te wspomagają funkcjonowanie danej instytucji medialnej, jednak nie wkraczają w merytoryczne aspekty funkcjonowania redakcji, związane z przygotowaniem materiałów dziennikarskich i poszczególnych wydań. Wśród nich wymienić można: działy administracyjne, public relations, marketingu, reklamy, biura ogłoszeń i zadań zleconych, dział dystrybucji, prenumeraty, druku. Działy te współpracują z redakcją, poprzez uzgodnienia realizacji zadań i bieżącą współpracę z dziennikarzami istotnie przyczyniają się do rozwoju i sukcesu instytucji medialnych, które współtworzą. Nie podlegają jednak bezpośrednio kierownictwu redakcji, posiadają bowiem własnych przełożonych, podlegających bezpośrednio władzom wydawnictwa, nadawcy albo koncernu medialnego.

Niektóre redakcje posiadają odrębne ciała doradcze redaktora naczelnego. Są to na przykład kolegia redakcyjne, niekiedy rady programowe, składające się, zgodnie z obowiązującymi przepisami prawnymi, z przedstawicieli partii politycznych i stowarzyszeń twórczych. Komórki te współtworzą sztabowe struktury organizacyjne, nie dysponują bowiem zwykle żadnymi kompetencjami, dającymi im moc sprawczą w ramach kształtowania rozpowszechnianych treści w przekazach medialnych, a jedynie doradzają kierownictwu redakcji i opiniują jego decyzje. Zgodnie z obowiązującymi przepisami i regulacjami prawnymi decyzje programowe, personalne i finansowe w redakcji mogą być przedmiotem zainteresowania związków zawodowych i stowarzyszeń dziennikarskich, działających w redakcji, jednak ich stanowisko nie jest wiążące dla kierownictwa redakcji. Jednostki te pełnią zatem również funkcję sztabowych komórek organizacyjnych.

Przejawem formalizacji występującej w redakcji prasowej, radiowej, telewizyjnej lub internetowej jest posiadanie wewnętrznych regulaminów redakcji oraz statutu. Dokumenty te w zasadniczy sposób wpływają na kształt redakcji, określają jej strukturę, precyzyjnie opisują wzajemne zależności, kompetencje i zakres odpowiedzialności poszczególnych komórek organizacyjnych redakcji.

Regulamin redakcji to wewnątrzredakcyjne źródło prawa wydawane w celu określenia obowiązków i uprawnień stron stosunku pracy, związanych z organizacją i porządkiem w procesie pracy⁶⁸.

⁶⁸ Ibidem, s. 183.

Zgodnie z obowiązującymi regulacjami prawnymi, statut redakcji nie może zawierać postanowień i zapisów mniej korzystnych dla pracownika niż źródła prawa wyższego rzędu, takie jak prawo pracy czy też inne ustawy i akty normatywne. Statut redakcji może stanowić w określonych sytuacjach źródło samoograniczenia. Dość ogólnie sformułowane przepisy prawa prasowego umożliwiają regulację wybranych kwestii w regulaminie redakcji albo w statucie redakcji. Dokumenty te powinny precyzyjnie regulować zasady sprawowania kierownictwa redakcją oraz reguły i formy podejmowania decyzji w zakresie bieżącego funkcjonowania redakcji. Regulamin redakcji albo statut redakcji określa także linię programową redakcji, obowiązującą jej pracowników i współpracowników.

Statut redakcji to dokument, akt niższego rzędu, regulujący formy działalności redakcyjnej oraz organizację struktury przepływu informacji. Statut może przewidywać powołanie kolegium redakcyjnego oraz określa kompetencje, a także sposób powołania kolegium i rady redakcyjnej⁶⁹.

Z uwagi na znaczące podobieństwa, regulamin redakcji i statut redakcji bywają traktowane jako określenia synonimiczne i odnoszące się do tych samych zagadnień i wykorzystywane wymiennie przez organy założycielskie i kierownicze redakcji instytucji medialnej. Ponieważ wspomniano, iż regulamin albo statut redakcji określają ogólną linię programową redakcji, należy wyjaśnić, czym jest owa linia programowa. Jest to pewien zbiór zasad i wytycznych dla pracowników i współpracowników redakcji, określany przez wydawcę tytułu prasowego lub nadawcę programu radiowego albo telewizyjnego w celu prezentacji i ochrony interesów wydawcy (nadawcy), preferencji światopoglądowych i ideowych.

Linia programowa redakcji to zbiór założeń i wytycznych działania redakcji, odzwierciedlających preferencje światopoglądowe, ideowe, interesy i dążenia redakcji, jak również cele pisma, które mają być realizowane. W związku z przyjętą linią programową redakcji przepisy prawa prasowego przewidują określone przepisy ochronne, zapobiegające faktycznemu ograniczaniu wolności prasy przez uniemożliwienie jej druku lub rozpowszechniania ze względu na jej linię programową⁷⁰.

Dziennikarze, pozostający w stosunku pracy z redakcją, mają obowiązek realizowania ustalonej w statucie lub regulaminie redakcji, w której są zatrudnieni, ogólnej linii programowej. Dziennikarze nie pozostający w stosunku pracy, wykonujący zawód na rzecz lub z upoważnienia redakcji powinni również kierować się linią programową redakcji - jednak nie grozi im sankcja rozwiązania stosunku pracy. Nieprzestrzeganie zapisów ogólnej linii programowej redakcji jest zatem wystarczającym powodem rozwiązania umowy z dziennikarzem, co w pewien sposób ogranicza wolności i prawa dziennikarza do swobodnego wypowiedania się i prezentowania swoich poglądów. Wolność wypowiedzi dziennikarskiej zawiera się bowiem w ograniczeniach wytyczonych przez zapisy linii programowej redakcji. Na podstawie przyjętej linii programowej wydawca prasowy i re-

⁶⁹ Ibidem, s. 202.

⁷⁰ Ibidem, s. 111.

daktor mają prawo odmówić zamieszczenia ogłoszenia i reklamy, jeżeli ich treść lub forma jest sprzeczna z linią programową redakcji. W ramach zawartej umowy z redaktorem naczelnym i unormowań statutowych albo regulaminowych wydawca może kształtować linię programową redakcji i rozliczać redaktora naczelnego z jej realizacji. Organem upoważnionym do kształtowania i modyfikacji sformułowań linii programowej redakcji jest zatem kierownictwo wydawnictwa (nadawcy), które może jednak cedować swoje uprawnienia w tym zakresie na redaktora naczelnego albo inne (najczęściej kolegialne) organy.

Wydawcy są praktycznie niczym nie ograniczeni w ramach kształtowania swej polityki wydawniczej i określania linii programowych podległych sobie redakcji. W ostatnich latach wyraźnie widać jednak dążenie wydawców do samoograniczenia w tym zakresie, wprowadzenia standaryzacji działania, tworzenia i przestrzegania swoistych kodeksów etycznych, odnoszących się do działalności wydawniczej. Przyjęty w 2005 roku przez Izbę Wydawców Prasy Kodeks Dobrych Praktyk Wydawców Prasy jest tego najlepszym przykładem. W dokumencie tym znajdujemy bowiem zapisy, które odnoszą się do świadomego przyjęcia ustandaryzowanych zobowiązań wydawców prasy w zakresie wpływania na linię programową redakcji, redaktora naczelnego i dziennikarzy. W deklaracji podpisanej przez wydawców znajdujemy między innymi zapisy, mówiące o tym, że wydawca respektuje zasady dziennikarstwa obowiązujące w państwie demokratycznym, broni niezależnej pozycji redaktora naczelnego, czuwa nad przestrzeganiem zadeklarowanej linii programowej, chroni dorobek wydawanego tytułu prasowego i dba o jego renomę oraz działa na rzecz zachowania wolności prasy, mając na względzie postanowienia Europejskiej Konwencji o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności oraz Międzynarodowego Paktu Praw Obywatelskich i Politycznych. Wydawca dba również o to, aby działalność wydawnicza i redakcyjna były prowadzone bez zewnętrznych ingerencji, a także, aby struktura organizacyjna wydawnictwa zapewniała redakcji autonomię z określonymi prawami i obowiązkami. Wydawca respektuje zasady pluralizmu informacyjnego i różnorodności poglądów, zaś wprowadzając na rynek nowy tytuł prasowy, wydawca określa i publikuje w pierwszym numerze informację o jego linii programowej. Obowiązek taki dotyczy również istotnej zmiany linii programowej wydawanego tytułu prasowego. Wydawca nie może wpływać na treści redakcyjne lub w inny sposób naruszać niezależności dziennikarskiej w celu wykorzystania wydawanego tytułu jako instrumentu nacisku dla realizacji własnych celów gospodarczych lub przekonań politycznych, innych niż deklarowane w linii programowej. Wydawca może opublikować w wydawanym tytule swoje stanowisko w dowolnej sprawie pod warunkiem, że taki materiał zostanie wyraźnie oznaczony jako oświadczenie wydawcy. Określając linię programową tytułu i zapoznając z nią zatrudnionych w nim dziennikarzy, którzy ją akceptują przez podjęcie obowiązków pracowniczych - wydawca winien gwarantować im w jej granicach wolność wypowiedzi⁷¹.

Z punktu widzenia kształtowania i realizacji linii programowej redakcji najważniejsze wydają się właściwe relacje w tym zakresie pomiędzy wydawcą a redaktorem naczelnym. Relacje te i ich „właściwość” w pewnej mierze precyzuje cytowany już Kodeks Dobrych Praktyk Wydawców Prasy. Zakłada on, iż ze względu na fakt, że redaktor naczelny realizuje określoną przez wydawcę linię programową tytułu prasowego, wydawca zapewnia mu wa-

⁷¹ Kodeks Dobrych Praktyk Wydawców Prasy został przyjęty na Nadzwyczajnym Walnym Zgromadzeniu Izby Wydawców Prasy 16 listopada 2005 roku. Źródło: www.izbaprasy.pl.

runki wykonywania obowiązków z zachowaniem kanonu zasad etycznych, które przyświecać powinny codziennej działalności redakcji i relacjom pomiędzy wydawcą a redaktorem naczelnym. Z tego też punktu widzenia wydawca, powierzając redaktorowi naczelnemu kierowanie redakcją i realizację określonej linii programowej tytułu prasowego, powinien zapoznać go szczegółowo z celami, misją i charakterem tego tytułu, grupą docelową, warunkami wydawniczymi oraz innymi wewnętrznymi regulacjami wydawcy.

Redaktor naczelny powinien zaś przestrzegać wewnętrznych regulacji wydawcy, odpowiada za realizację budżetu redakcji zgodnie z warunkami określonymi przez wydawcę, a także - w uzgodnieniu z wydawcą - za politykę kadrową w redakcji. Redaktorowi naczelnemu przysługuje ostateczne prawo decydowania o zawartości tytułu, którego redakcją kieruje, o sposobie jego redagowania oraz o kształtowaniu ustalonego i uzgodnionego z wydawcą sposobu realizacji linii programowej tytułu. Ma prawo delegowania swych uprawnień w tym zakresie na podległych mu pracowników. Redaktor naczelny powinien być niezależny w kierowaniu redakcją i organizacji pracy zespołu redakcyjnego. Kontakty pomiędzy dziennikarzami a wydawcą - z wyjątkiem spraw pracownicznych - powinny odbywać się z udziałem redaktora naczelnego lub za jego wiedzą. Ważną zasadą, nie zawsze jednak przestrzeganą, jest, by wydawca chronił redaktora naczelnego przed naciskami zewnętrznymi, zwłaszcza ze strony organów administracji publicznej, osób sprawujących funkcje publiczne lub jednostek gospodarczych, które zmuszałyby go do postępowania sprzecznego z zasadami niezależnego dziennikarstwa, etyką zawodową i przyjętymi u wydawcy wewnętrznymi regulacjami. Wydawca powinien również udzielać wsparcia redaktorowi naczelnemu, redakcji i jej dziennikarzom w postępowaniach sądowych wynikających z wykonywanych przez nich zadań⁷².

Role członków redakcji

W potocznej opinii pracownicy zatrudnieni w redakcjach instytucji medialnych, z założenia określane są mianem redaktorów lub dziennikarzy, przy czym oba określenia traktowane są niemal synonimicznie. Przyczyn tego stanu rzeczy należy szukać w zbyt ogólnych, nieprzystających do współczesnej rzeczywistości i kiepsko skodyfikowanych zapisach ustawy Prawo prasowe. Według tej ustawy, w Polsce dziennikarzem jest każda osoba zajmująca się redagowaniem, tworzeniem lub przygotowywaniem materiałów prasowych, pozostająca w stosunku pracy z redakcją albo zajmująca się taką działalnością na rzecz i z upoważnienia redakcji. Z tego też punktu widzenia jako dziennikarzy należy traktować nie tylko etatowych pracowników redakcji, zajmujących się pracą dziennikarską, ale również współpracowników redakcji, realizujących swoje obowiązki na podstawie zawieranych umów cywilnoprawnych. Jednak nawet tak szeroko określona definicja dziennikarza nie spełnia kryteriów nakreślonych przez ustawę. Ta bowiem sugeruje na równi z etatowymi pracownikami redakcji traktować wszystkie osoby publikujące w prasie, w Internecie, występujące w radiu i telewizji, niezależnie od tego, czy otrzymują z tego tytułu wynagrodzenie, czy też nie. Niekiedy spotkać można opinie, iż do grupy dziennikarzy zalicza się także osoby, które trudnią się dziennikarstwem w charakterze wolnych strzelców, nie będąc zatrudnionymi etatowo w żadnej redakcji z wyboru albo z powodu przyczyn obiektywnych. Z tego względu trudno dokładnie okre-

⁷² www.izbaprasy.pl

ślić liczbę dziennikarzy, a w zależności od tego, kogo się uzna za dziennikarza, liczba ich w Polsce wynosi od 3 do 20 tysięcy osób.

Dziennikarz - osoba trudniąca się zawodowo gromadzeniem informacji i opinii jako danych do materiału prasowego, tworzeniem go lub redagowaniem⁷³.

Zawód dziennikarski w Polsce od samego powstania był i pozostał do dziś zawodem otwartym. Do jego wykonywania prawo nie wymaga bowiem szczególnych, określonych przepisami prawa kwalifikacji. Dziennikarzy dzielić można z uwagi na różne kryteria. Najczęściej wyróżnia się ich specjalności według tematyki, przez co mówimy o dziennikarzach sportowych, ekonomicznych, kulturalnych, naukowych. W zależności od rodzaju mediów, dla których pracują, mówimy o dziennikarzach prasowych, radiowych, telewizyjnych, internetowych. Często spotykanym podziałem jest również klasyfikacja ze względu na uprawiany gatunek dziennikarski, dzięki czemu mówimy o reporterach, fotoreporterach, publicystach, felietonistach etc.

Prawa i obowiązki dziennikarzy określa rozdział 2 Prawa prasowego. Zgodnie z nim, zadaniem dziennikarza jest służba społeczeństwu i państwu. Dziennikarz ma obowiązek działania zgodnie z etyką zawodową i zasadami współżycia społecznego w granicach określonych przepisami prawa oraz realizowania ogólnej linii programowej redakcji, w której jest zatrudniony. Dziennikarzowi przysługuje prawo do uzyskiwania informacji oraz prawo, a jednocześnie obowiązek zachowania tajemnicy zawodowej dziennikarskiej. Ponadto dziennikarz zobowiązany jest zachować szczególną staranność i rzetelność przy zbieraniu i wykorzystaniu materiałów prasowych. Dziennikarzowi nie wolno prowadzić ukrytej działalności reklamowej.

Pomimo tego, że dla większości odbiorców przekazów medialnych dziennikarz i redaktor to tożsame określenia, nie każdy dziennikarz, pracujący w redakcji instytucji medialnej traktowany może być jako redaktor.

Redaktor zajmuje się bowiem merytoryczną kontrolą (niekiedy również: logiczną, stylistyczną czy ortograficzną) materiałów prasowych, przygotowywanych przez innych dziennikarzy. z punktu widzenia charakterystyki struktury organizacji pracy redakcyjnej redaktorem jest doświadczony dziennikarz decydujący lub współdecydujący o ich publikacji.

Redaktor - pracownik redakcji prasowej, radiowej, telewizyjnej, internetowej, a także wydawnictwa książkowego, do którego obowiązków należy kontrola merytoryczna (dobór źródeł, prawidłowe wykorzystanie dostępnych danych i ilustracji), logiczna, stylistyczna i ortograficzna materiałów prasowych, a w szczególności dziennikarz decydujący lub współdecydujący o ich publikacji⁷⁴.

Redaktorzy odpowiadają za redakcję całości lub części pisma, całości lub części programu radiowego albo telewizyjnego, jak również o całości lub części serwisu internetowego. Tym samym redaktorzy decydują o publikacji materiału prasowego, opracowaniu redakcyjnym i merytorycznym tekstu. w tym celu współpracują z autorem tekstu, chociaż re-

⁷³ W. Pisarek (red.), op. cit., ss. 45-46.

⁷⁴ Ibidem.

daktor może być sam autorem redagowanego przez siebie materiału prasowego. Redaktor ponosi odpowiedzialność za dopuszczenie do zaistnienia szkody w wyniku braku nadzoru lub przekroczenia uprawnień. Stopień nadzoru i weryfikacji powinien być uzależniony od kwalifikacji konkretnego dziennikarza (autora). W potocznym języku redaktorem tytułuje się jednak każdego dziennikarza, a niekiedy nawet mianem tym określani są pracownicy instytucji medialnych, którzy dziennikarzami nie są (spikera, DJ-a).

Jak już wielokrotnie wspomniano, osobą najważniejszą w redakcji - najważniejszym dziennikarzem i redaktorem, jest redaktor naczelny. Redaktor naczelny jest najważniejszym bezpośrednim ośrodkiem decyzyjnym w strukturze redakcji prasowej.

Redaktor naczelny - osoba uprawniona i zobowiązana do decydowania o całokształcie działalności redakcji (kierowaniu redakcją). Redaktor naczelny ponosi odpowiedzialność za treść przygotowanych przez redakcję materiałów prasowych oraz za sprawy redakcyjne i prasowe (realizacja linii programowej redakcji pisma, jego treści i profilu)⁷⁵.

Zgodnie z ustawą Prawo prasowe, tylko redaktor naczelny ma prawo decydowania o opublikowaniu sprostowania lub odpowiedzi oraz odmowie takiej publikacji. Redaktor naczelny jest zobowiązany także do niezwłocznego pisemnego zawiadomienia wnioskodawcy o odmowie takiej publikacji. Spoczywa na nim obowiązek publikowania komunikatów urzędowych, prawomocnych ogłoszeń i wyroków sądów oraz listów gończych.

Zakres praw i obowiązków redaktora naczelnego określa struktura organizacji pracy redakcji, niejednokrotnie zapisy statutu redakcji albo regulaminu redakcji. Redaktor naczelny najczęściej jednoosobowo podejmuje decyzje, dotyczące pracy redakcji, jednak w praktyce redakcyjnej rzadko spotyka się autorytarne próby sprawowania kierownictwa przez redaktora naczelnego. Ważne decyzje często bywają bowiem konsultowane z zastępcami redaktora naczelnego, sekretarzem redakcji, redaktorami prowadzącymi, kolegium redakcyjnym. Niekiedy również z radą programową i wydawcą. Od redaktora naczelnego wymaga się zwykle nie tylko merytorycznych kompetencji związanych z pracą dziennikarską, ale również umiejętności kierowniczych, charyzmy i zdolności przywódczych. Zazwyczaj wskazuje się na zasadnicze trzy typy umiejętności menedżerskich, które wymagane są od osób zajmujących kierownicze stanowiska. Wymagania te dotyczą również redaktora naczelnego. Są to umiejętności:⁷⁶

- **techniczne** - związane z umiejętnościami posługiwania się narzędziami i technologiami, które są podstawą działania całej organizacji lub zespołu, którym menedżer kieruje. Umiejętności te są potrzebne, aby kierownicy mogli szkolić swoich podwładnych, udzielać im wskazówek i wyjaśnień, kontrolować i oceniać ich pracę.
- **społeczne** - czyli umiejętności współpracy z ludźmi i oddziaływania na nich, rozumienia ich motywów i potrzeb, rozwiązywania konfliktów.
- **konceptyjne** - polegające na zdolności podejmowania trafnych decyzji, analizowania i rozwiązywania problemów, przewidywania przyszłych wydarzeń, ogarniania całości spraw organizacji, wyważania ryzyka, które wiąże się z realizacją zamierzeń, hierarchizacji wagi problemów.

⁷⁵ Ibidem, s. 182.

⁷⁶ J. Szczupaczyński, op. cit., s. 14.

Funkcję redaktora naczelnego powierza się najczęściej doświadczonym dziennikarzom o dużym autorytecie i silnej osobowości, która może uczynić dane medium rozpoznawalnym na rynku. Redaktora naczelnego powołuje i odwołuje wydawca prasowy, organ założycielski wydawnictwa lub inny właściwy organ powołany do prowadzenia działalności wydawniczej, zgodnie z prawem prasowym. Redaktor naczelny reprezentuje dane medium na zewnątrz: wobec wydawcy, świata polityki, innych mediów, środowisk opiniotwórczych⁷⁷.

Ponieważ redaktor naczelny nie jest w stanie jednoosobowo kontrolować wszystkich aspektów pracy redakcji, w zakresie przygotowywania poszczególnych wydań powołuje zwykle swoich pełnomocników, czyniąc ich odpowiedzialnymi za konkretne wydanie albo pewien cykl wydań. Osoby takie pełnią funkcje redaktorów prowadzących.

Redaktor prowadzący - dziennikarz odpowiedzialny za wydanie (gazety, czasopisma, programu lub pasma ramówki radiowej i telewizyjnej). Jego zadaniem jest bieżąca koordynacja prac dziennikarzy zaangażowanych w wykonywanie zadań związanych z wydaniem, kontrolą jakości i terminowości oddawania materiałów, poprawności składu i czasu przekazywania go do drukarni⁷⁸.

Do momentu zamknięcia numeru - wydania prasowego albo rozpoczęcia emisji programu, redaktor prowadzący śledzi bieżące wydarzenia, zapowiedzi i programy innych stacji, porównując je z efektami pracy własnego zespołu. W przypadku zaistnienia szczególnych okoliczności ma prawo zatrzymanie produkcji i umieszczenia w wydaniu informacji nadzwyczajnych i nieplanowanych. Redaktor prowadzący dla właściwego wypełnienia swoich obowiązków powinien utrzymywać stały kontakt z kierownictwem redakcji, redaktorami odpowiedzialnymi działów redakcji, drukarnią, działami technicznymi odpowiedzialnymi za emisję. W strukturze redakcji określona jest pozycja redaktora prowadzącego jako stanowiska pracy, natomiast jego obsada zmienia się, gdyż rolę tę pełnią na zmianę różni dziennikarze.

W strukturze dużych redakcji wyraźnie wyodrębnione są zwykle działy redakcji, składające się z kilku pracowników, realizujących podobne zadania, poruszających podobną problematykę. Działy te są zasadniczymi komórkami organizacyjnymi, funkcjonującymi w strukturze redakcji. Ich pracą zarządza kierownik działu. Niekiedy powoływani są również zastępcy kierownika, dotyczy to jednak redakcji o rozbudowanej strukturze i znacznym potencjale kadrowym.

Dział redakcji - element struktury organizacji pracy redakcji, grupa dziennikarzy zajmujących się wykonywaniem określonych zadań związanych z redagowaniem pisma, biuletynów agencyjnych lub realizowaniem programu radiowego lub telewizyjnego. Kierowana jednoosobowo przez kierownika redakcji⁷⁹.

⁷⁷ W. Pisarek, op. cit., s. 182.

⁷⁸ Ibidem.

⁷⁹ Ibidem, s. 42.

Działy redakcji tworzone są w zależności od doraźnych potrzeb. Najczęściej stosowanym kryterium podziału redakcji na działy jest podział tematyczny. Dzięki niemu tworzone są wyspecjalizowane komórki organizacyjne w postaci: działu społecznego, politycznego, ekonomicznego, sportowego, kulturalnego, naukowego etc. Niekiedy mamy do czynienia z podziałem subtematycznym, dzięki któremu np. w obrębie działu ekonomicznego wydziela się działy rolny, finansowy, ubezpieczeniowy. Podział wynikający z wykorzystywanych gatunków dziennikarskich może tworzyć działy: informacji, publicystyki, reportażu. w przypadku mediów o szerokim zasięgu wydawania (emisji) tworzy się podział na działy oparty na zasięgu terytorialnym (dział krajowy, zagraniczny, miejski). Często jednak, pomimo formalnego przypisania do określonego działu, dziennikarz zajmuje się także sprawami koordynowanymi przez inny dział, co wynika z rosnącej interdyscyplinarności profesji dziennikarskiej i rosnących oczekiwań kierownictwa mediów.

Istotne miejsce w strukturze każdej redakcji zajmuje jej sekretarz. Pomimo nazwy stanowiska, sugerującego wykonywanie czysto administracyjnych, przyziemnych obowiązków, jest to niezwykle ważna funkcja, również z punktu widzenia przełożenia na merytoryczną ocenę zawartości przekazów medialnych.

Sekretarz redakcji – dziennikarz, należący do ścisłego kierownictwa redakcji, stojący na czele działu zwanego sekretariatem redakcji. Zajmuje istotne miejsce w strukturze organizacji pracy redakcji, odpowiada za realizację decyzji redaktora naczelnego i kolegium redakcyjnego w zakresie bieżących spraw związanych z aktualnym wydaniem (dziennika, czasopisma, programu radiowego lub telewizyjnego)⁸⁰.

Do obowiązków sekretarza redakcji należy przydział bieżących zadań poszczególnym działom redakcji, jak również zamawianie materiałów u autorów zewnętrznych, współpracowników redakcji, koordynacja współpracy wewnątrzredakcyjnej, a także współdziałanie z drukarnią i niekiedy kolportażem. Sekretarz redakcji często zapoznaje się z ważnymi materiałami przewidzianymi do publikacji, opiniuje je, a w wielu wypadkach dokonuje również potrzebnych skrótów i przeredagowań, zastępując tym samym redaktora prowadzącego, a nawet redaktora naczelnego. Do jego zadań należą także obowiązki czysto administracyjne, związane na przykład ze sprawnym ustalaniem podziału obowiązków działów i dziennikarzy na następne dni, dbanie o to, by w redakcji znajdował się zawsze odpowiedni zapas materiałów „awaryjnych”, dotrzymywanie ostatecznych terminów splotu materiałów (tutaj sekretarz redakcji współpracuje z kierownikami działów). Jako stały członek kolegium redakcyjnego ma głos doradczy w sprawach polityki redakcyjnej i linii programowej medium⁸¹.

Odrębnym ciałem doradczym, stanowiącym swoistą sztabową komórkę organizacyjną, powoływanym jako organ pomocny redaktorowi naczelnemu jest kolegium redakcyjne. Jest to organ kolegialny, na którego czele stoi redaktor naczelny. Jest to gremium doradcze redaktora naczelnego.

⁸⁰ Ibidem, ss. 193-194.

⁸¹ Ibidem.

Kolegium redakcyjne - to najważniejszy element redakcji. Kolegium redakcyjne tworzą: redaktor naczelny i jego zastępcy, sekretarz redakcji, odpowiedzialni redaktorzy działów redakcji, niekiedy redaktor prowadzący wydania, dziennikarze o szczególnym autorytecie (przeważnie komentatorzy, seniorzy) i zaproszeni, w miarę potrzeb, przedstawiciele zespołu redakcyjnego (np. stowarzyszeń dziennikarskich) lub doradcy zewnętrzni⁸².

Decyzje kolegium nie mają wprawdzie prawnej mocy wiążącej dla redaktora naczelnego, jednak kolegialne ustalenia są istotną wartością w obrębie procesu decyzyjnego w redakcji. Zadaniem kolegium jest bowiem określenie zadań bieżących, zadań planowanych w najbliższej przyszłości, jak również strategicznych przedsięwzięć długoterminowych, mających wpływ na linie programową redakcji. Kolegium redakcyjne podejmuje zatem decyzje istotne z punktu widzenia konkretnego, bieżącego wydania gazety lub czasopisma - z tego punktu widzenia posiada kompetencje redakcyjne, ale w odniesieniu do działań długofalowych można mówić także o jego strategicznym wpływie zarządczym. Kolegium redakcyjne dokonuje oceny kolejnych wydań, analizuje pracę działów redakcji i poszczególnych dziennikarzy, wpływa na kształtowanie polityki kadrowej.

Jak już wspomniano, dziennikarze, pracujący w redakcji mogą być klasyfikowani ze względu na uprawiane gatunki dziennikarskie. Dziennikarze, zajmujący się zbieraniem bieżących informacji i medialną obsługą aktualnych wydarzeń nazywani są reporterami.

Reporter – dziennikarz, zbierający aktualne informacje w terenie. Także autor reportaży prasowych, radiowych, telewizyjnych. W okresie między I a II wojną światową i do końca lat 80. XX wieku autor tekstów reportażowych, nazywany także reportażystą dla odróżnienia od pracy reportera, ograniczającego się do sprawozdawstwa. Reportażysta zbliżał się w technice przekazu do pisarza, stosował metafory, barwny, plastyczny przekaz w celu wywołania w świadomości odbiorcy obrazów o prezentowanym świecie. Obecnie odchodzi się od tego terminu⁸³.

Reporterzy, których zadaniem nie jest zbieranie informacji, ale ilustrowanie przygotowywanych materiałów dziennikarskich fotografiami z miejsca zaistnienia opisywanych wydarzeń, nazywani są reporterami. Zarówno w prasie, jak i w mediach internetowych, coraz częściej spotykany jest model reportera, łączącego klasyczną pracę reporterską, związaną z pozyskiwaniem informacji i ich opisywaniem, z jednoczesnym zbieraniem materiału fotograficznego.

Fotoreporter - autor fotoreportażu bądź dziennikarz, dostarczający do redakcji aktualny materiał zdjęciowy z danych wydarzeń⁸⁴.

Dziennikarze, których zadaniem nie jest informowanie, ale analizowanie, komentowanie i wyjaśnianie, uprawiają gatunki publicystyczne i z tego względu nazywani są publicystami.

⁸² Ibidem, s. 96.

⁸³ Ibidem, s. 187.

⁸⁴ Ibidem, s. 62.

Publicysta - dziennikarz uprawiający publicystykę na stałe w redakcji w takiej właśnie roli (np. komentator, reporter, felietonista) lub występujący w niej doraźnie. W anglosaskiej nomenklaturze najwyższe pozycje zajmują tzw. kolumniści (columnist), niezależni, niezwiązani z żadną konkretną redakcją dziennikarza, komentujący życie polityczne i społeczne i sprzedający swoje teksty różnym redakcjom i agencjom⁸⁵.

Zarówno publicyści, jak i reporterzy, a także dziennikarze pełniący w redakcji inne funkcje, mogą być pracownikami etatowymi, zatrudnionymi w redakcji, stałymi lub okresowymi współpracownikami, zatrudnianymi na podstawie umów cywilnoprawnych, jednak coraz częściej w redakcjach dostrzegana jest obecność tak zwanych freelancerów. Są oni przedstawicielami profesji dziennikarskiej, nie związanymi z żadną redakcją na stałe, publikującymi na różnych łamach i współpracującymi w luźny i niezobowiązujący sposób z wieloma redakcjami.

Freelancer - wolny strzelec – dziennikarz, który nie jest zatrudniony na etacie w redakcji, lecz oferujący swoje materiały dziennikarskie wybranym przez siebie redakcjom lub agencjom⁸⁶.

Omawiając role dziennikarzy, pełnione we współczesnych redakcjach, warto także odnotować obecność tak zwanych researcherów, których zadaniem jest poszukiwanie, selekcja i dostarczanie pożądaných informacji, niezbędnych właściwemu dziennikarzowi lub redaktorowi do przygotowywania materiałów dziennikarskich. Stanowiska researcherów są najbardziej charakterystyczne dla redakcji telewizyjnych, jednak coraz częściej występują również w innych mediach. Zwykle zadania w tym zakresie powierza się młodym, początkującym dziennikarzom, ale można też dostrzec profesjonalizację tego zawodu, przejawiającą się w swoistej specjalizacji w obrębie tej funkcji.

Researcher - pracownik redakcji, zajmujący się gromadzeniem i wyszukiwaniem informacji i danych potrzebnych dziennikarzom w przygotowaniu materiałów prasowych, radiowych i telewizyjnych. w dużych redakcjach resercherzy tworzą osobne działy, przeważnie wieloosobowe i posługują się własnymi wewnętrznymi bazami danych, współpracują również z bibliotekami, archiwami różnych instytucji, a także z osobami prywatnymi. Działy te stanowią ważne ogniwa w strukturze organizacji pracy redakcji⁸⁷.

Do istotnych działów pomocniczych, wspierających pracę dziennikarzy i redaktorów zaliczyć należy również:

- korektę - szczególnie istotną z punktu widzenia mediów drukowanych,
- dział graficzny - niezbędny i kluczowy w prasie i mediach internetowych,
- dział łączności z czytelnikami (odbiorcami) - ważny dla mediów i redakcji, opierający się na interaktywności i dwukierunkowym komunikowaniu się z odbiorcami.

⁸⁵ Ibidem, s. 169.

⁸⁶ Ibidem, s. 234.

⁸⁷ Ibidem, s. 187.

Korekta - dział redakcji prasowej, ważny element organizacji pracy redakcyjnej. Jego zadaniem jest przede wszystkim weryfikacja pod względem poprawności językowej (ortografia, składnia, interpunkcja) złożonych już i przygotowanych do druku materiałów prasowych. Korekta sprawdza również właściwe łamanie szpalt i kolumn, rozmieszczenie materiałów ilustracyjnych i podpisów pod nimi, sygnalizuje błędy techniczne składu⁸⁸.

Dział graficzny odpowiedzialny jest za tworzenie makiety gazety lub czasopisma albo serwisu internetowego. Do jego obowiązków należy również dbałość o poszczególne wydania, troska o wizualizację poszczególnych materiałów dziennikarskich, jak również opracowanie publikowanych materiałów reklamowo-promocyjnych. Jest to komórka, której zadaniem jest opracowanie layoutu i zarządzanie graficzną stroną wydań prasowych, internetowych i telewizyjnych.

Layout - opracowanie graficzne. W reklamie - układ graficzny drukowanego ogłoszenia reklamowego, określający wzajemne położenie i proporcje różnych elementów ogłoszenia (ilustracji, sloganu, nagłówka, tekstu)⁸⁹. Określa wszystkie składniki ich wyglądu zewnętrznego: kształt główki i stopki redakcyjnej, szerokość szpalt, wysokość czcionki i proporcje świąteł, wielkość tytułów i śródtytułów, rozmieszczenie ilustracji, (w tym fotografii i rysunków), winiet (łamanie). Layout obejmuje zarówno elementy stałe, stanowiące rozpoznawalny kształt pisma, jak też możliwe do wymiany lub przekształcenia, w zależności od potrzeb⁹⁰.

Działy łączności z czytelnikami tylko pozornie odeszły w niepamięć, wraz ze zmianą systemu medialnego w Polsce, wywołaną przemianami społeczno-gospodarczymi w naszym kraju. Choć coraz rzadziej występują pod taką nazwą, ich obecność jest szczególnie wyraźnie dostrzegalna w tych redakcjach i mediach, których działalność opiera się na dwukierunkowych relacjach z odbiorcami i wymaga interaktywności. Łączność z czytelnikami (odbiorcami) daje im wrażenie możliwości wpływu na kształt tytułu prasowego lub programu. Jest jednocześnie koniecznym elementem programów na żywo z udziałem widzów i słuchaczy, serwisów internetowych, bazujących na aktywności internautów, działań promocyjnych, podejmowanych przez różnorodные media. Kontakty bezpośrednie z odbiorcami mogą przybierać formę dyżurów redakcyjnych, wizyty ekspertów, konkursy z udziałem odbiorców.

Łączność z czytelnikami - inspirowany przez nadawców komunikatów prasowych (radiowych, telewizyjnych) kontakt z odbiorcami odbywający się z reguły z wykorzystaniem odrębnych kanałów (poczta tradycyjna i poczta elektroniczna, telefon, osobiste spotkania w redakcjach). Kontakty takie, będące formą interaktywności mediów, tworzą niekiedy odmiany gatunków dziennikarskich (np. radiowe magazyny publicy-

⁸⁸ Ibidem, s. 106.

⁸⁹ Ibidem, s. 110.

⁹⁰ Ibidem, s. 71.

styczne i rozrywkowe z włączonym telefonem lub poczta elektroniczną, talk shows przewidujące głosowanie widzów za pomocą telefonu lub SMS-ów, działy gazet i czasopism umieszczające listy od czytelników⁹¹.

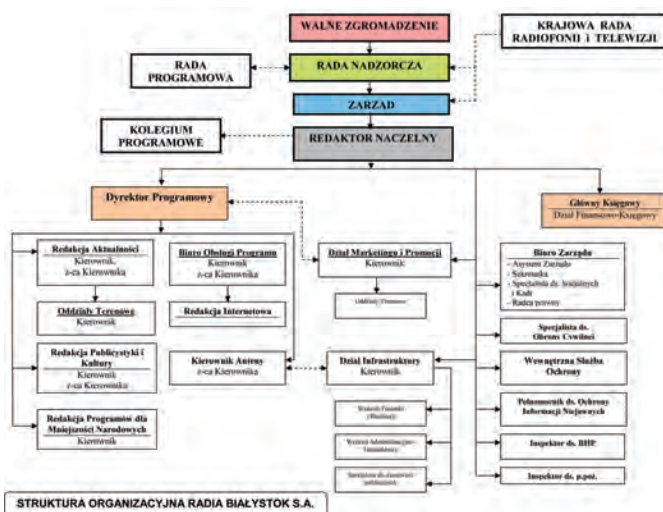
Oprócz omówionych działów, w obrębie redakcji, a niekiedy obok niej, ale w ramach wydawnictwa (nadawcy, koncernu medialnego) wyodrębnić można szereg pomocniczych komórek redakcyjnych, które nie są zaangażowane w merytoryczną pracę dziennikarską, jednak bez ich udziału funkcjonowanie redakcji nie byłoby możliwe. Należy do nich zaliczyć:

- biuro reklamy - zajmujące się akwizycją ogłoszeń i reklam,
- dział public relations - zajmujący się zewnętrzną promocją instytucji nadawczej lub oferowanych przez nią produktów medialnych, organizacją wydarzeń promocyjnych i kreacją wizerunku,
- dział dystrybucji - odpowiedzialny za kontakty i relacje z dystrybutorami tytułów prasowych,
- działy administracyjne,
- działy finansowo-księgowo - zajmujące się finansową obsługą redakcji lub wydawnictwa,
- archiwum redakcyjne (dział dokumentacji).

W zależności od przyjętej struktury organizacji redakcji działy te mogą występować w obrębie redakcji lub poza nią.

Przykładowa struktura organizacyjna redakcji

Podsumowaniem rozważań, dotyczących organizacji pracy redakcyjnej niech będzie prezentacja struktury organizacyjnej Radia Białystok. Wybór tej redakcji warunkowany jest relatywnie rozbudowaną strukturą, czytelnym podziałem ról i kompetencji oraz zgodą na wykorzystanie graficznej wersji schematu organizacji pracy redakcji.



⁹¹ Ibidem, s. 113.

Bibliografia

- Bolesta-Kukułka K., *Świat organizacji*, [w:] A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa 1997.
- Kieżun W., *Podstawy organizacji i zarządzania*. Warszawa 1980.
- Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*. Warszawa 1997.
- Pisarek W. (red.), *Słownik terminologii medialnej*. Kraków 2006.
- Sobczak A., *Struktury organizacyjne*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa 1997.
- Szczupaczyński J., *Anatomia zarządzania organizacją*. Warszawa 1998.
- Zbiegień-Maciąg L., Pawnik W., *Zarządzanie organizacją. Aspekt socjologiczny*. Kraków 1998.

Sławomir Gawroński

ROZDZIAŁ 5.

Badanie, analiza i podtrzymywanie nastrojów w zespole redakcyjnym, motywowanie

Najważniejszym zasobem każdej organizacji są ludzie. Z punktu widzenia sprawnego i efektywnego funkcjonowania redakcji prasowej, swoistymi wyznacznikami sukcesu i stymulatorami rozwoju instytucji medialnej są więc zadowoleni, usatysfakcjonowani i dumni ze swej redakcji pracownicy. Skuteczne zarządzanie personelem, oparte na bieżącym diagnozowaniu nastrojów w zespole redakcyjnym, oraz efektywne motywowanie, są ważnymi czynnikami wpływającymi na stabilność zatrudnienia, eliminację rotacji kadrowej, podniesienie jakości pracy oraz kreowanie pozytywnego wizerunku organizacji przez zadowolonych pracowników, pełniących w otoczeniu zewnętrznym rolę ambasadorów reputacji własnej redakcji.

W niniejszym rozdziale zaprezentowano podstawowe teorie, dotyczące roli motywacji i motywowania w zarządzaniu zasobami ludzkimi; omówiono zagadnienia składowe zarządzania społecznym potencjałem redakcji, jak również scharakteryzowano istotę, zasadność i metody diagnozowania nastrojów w zespole redakcyjnym, poprzez najczęściej stosowane techniki badania satysfakcji pracowników. Przedstawiono także zasady, którymi powinna kierować się każda organizacja, w tym także redakcja instytucji medialnej, w odniesieniu do stymulowania zadowolenia pracowników i ich satysfakcji, jako mierników stosowanych narzędzi motywowania.

Motywacja

Motywacja jest niesłychanie wieloznacznym pojęciem, wykorzystywanym do opisywania różnorodnych form ludzkiej aktywności. W odniesieniu do funkcjonowania człowieka, jako elementu podsystemu społecznego organizacji, motywacja jest wewnętrzną siłą, która uruchamia i podtrzymuje nasze działania w sferze zawodowej i aktywności pracowniczej.

Pojęcie motywacji odnosi się do psychologicznego procesu, który nadaje naszym zachowaniom kierunek i sens - procesu regulacji, który pełni funkcje sterowania czynnościami tak, aby prowadziły do osiągnięcia celu⁹².

⁹² J. Reykowski, *Teoria motywacji a zarządzanie*. Warszawa 1975, ss. 23-24.

Motywacja określana jest mianem ukierunkowania na cel⁹³, stanem gotowości do podjęcia określonego działania⁹⁴, jak również źródłem i sternikiem naszych zachowań, procesem zachodzącym w ludzkiej świadomości (podświadomości), w wyniku którego pojawia się chęć robienia czegoś⁹⁵. Motywacja zwykle oznacza niezaspokojone pragnienie, w związku z czym wyróżnić można jej trzy zasadnicze poziomy: ⁹⁶

- **poziom podporządkowania** - oznaczający wykonywanie przez pracownika tych czynności, które nakazał przełożony, tak jakby pracownik nie potrafił samodzielnie myśleć, nie miał żadnych uzdolnień, był pozbawiony pomysłowości, nie był sam zaangażowany w wykonywanie pracy;
- **poziom identyfikacji celu** - poziom ten związany jest z pojawieniem się pragnienia osiągnięcia celu, tym samym wzmagając motywację pracownika. Aby wprowadzić ludzi na poziom drugi, należy wyraźnie i czytelnie zakomunikować potencjalne korzyści, wynikające z osiągnięcia rezultatu;
- **poziom zaangażowania** - opierający się na obserwacji, iż motywacja nigdy nie jest większa niż w przypadku, gdy pracownik uważa cel, do którego dąży, za własny. Osiągnięcie trzeciego poziomu motywacji możliwe jest, gdy pracownik rozumie, że jest jedyną osobą, której powierzono określone zadanie. Ukazanie mu zalet pozwala na osiągnięcie zamierzonego celu. Pracownik czuje wtedy, że dobra praca leży w jego interesie i zaczyna wносить do niej wszystko, na co go stać.

Motywowanie

Motywowanie, czyli kształtowanie motywacji, odnosi się do pobudzenia wewnętrznej siły człowieka (pracownika) i ukierunkowania jej w taki sposób, by realizował on z zaangażowaniem cele organizacji, pożądane przez jej kierownictwo. W tym celu należy wiedzieć, jakie bodźce są potrzebne i oddziałują na pracownika oraz jak je stosować⁹⁷. Każda organizacja posiada własne systemy motywacyjne, a więc systemy oddziaływania na jej członków, których celem jest zachęcanie ich do podejmowania zadań korzystnych i pożądanych z punktu widzenia celów organizacji, przy jednoczesnym eliminowaniu zachowań niekorzystnych z tego punktu widzenia.

Motywowanie jest procesem, polegającym na oddziaływaniu przez rozmaite formy i środki na pracowników tak, by ich zachowania były zgodne z wolą kierującego, aby zmierzały do zrealizowania postawionych przed nim zadań i przyczyniały się do osiągnięcia celów organizacji⁹⁸.

⁹³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków 2005, s. 210.

⁹⁴ M. Kostera, S. Kownacki, *Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi*, [w:] A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa 1997, s. 401.

⁹⁵ M. W. Kopteryńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. Warszawa 2008, s. 14.

⁹⁶ D. Cox, J. Hoover, *Kierowanie zespołem w nowoczesnej firmie*. Warszawa 2005, s. 61.

⁹⁷ J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*. Warszawa 1998, s. 81.

⁹⁸ Z. Jasiński (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie*. Warszawa 1998, s. 16.

Wśród licznych teorii motywowania, które powstały w ciągu ostatnich dziesięcioleci, jako najbardziej uniwersalne i użyteczne z punktu widzenia zarządzania personelem uznać należy:

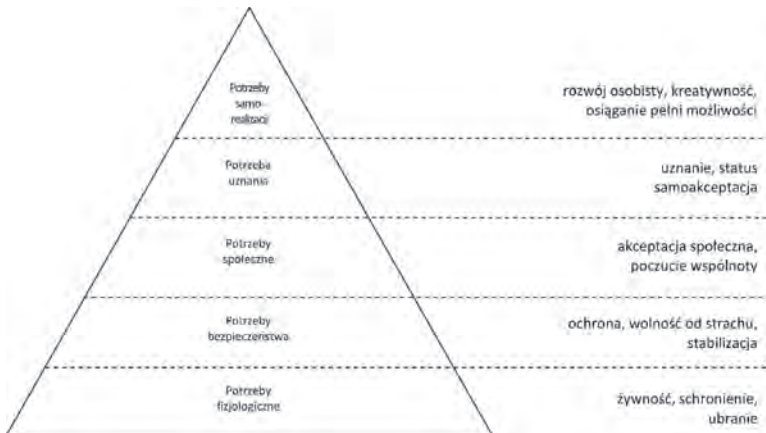
- teorię potrzeb A. Masłowa,
- dwuczynnikową teorię F. Herzberga,
- teorię wzmocnień B. F. Skinnera,
- teorię sprawiedliwości J.S. Adamsa.

Znajomość tych teorii, uświadamiająca reguły motywowania ludzi i rodzaje motywatorów, pozwala na skuteczne planowanie działań w zakresie zarządzania społecznym potencjałem redakcji prasowej, jak i każdej innej formy organizacji, a także umożliwia stymulowanie nastrojów w zespole redakcyjnym oraz podnoszenie satysfakcji pracowników.

Najbardziej znana i najszerszej rozpropagowana teoria potrzeb A. Masłowa zakłada, że ludzie pracują lepiej i wydajniej w sytuacji, gdy da się im szansę i dostarczy właściwych bodźców. Bodźcami są możliwości zaspokajania określonych potrzeb, które w odniesieniu do całej populacji ludzkiej usystematyzować można w postaci swoistej piramidy. Według Masłowa, potrzeby ludzkie, aby uruchamiać siły motywacyjne, powinny być tak zaspokajane, aby ranga coraz to nowych potrzeb była większych od wcześniejszych. Potrzeby ludzkie zgrupował w pięć kategorii i zhierarchizował je w postaci piramidy.

Rysunek 5.1

Hierarchia potrzeb ludzkich wg A. Masłowa.



Hierarchia potrzeb A. Masłowa ma szczególnie duże zastosowanie w relacjach pracodawca-pracownik, bowiem ludzie potrzebują nie tylko pieniędzy i nagród, stanowiących finansowe bodźce i zachęty, ale domagają się także szacunku i poczucia przynależności do grupy, o czym nie wolno zapominać.

Potrzeby biologiczne, takie jak pożywienie, dach nad głową, podstawowa odzież, a więc wszystko, co jest niezbędne do funkcjonowania człowieka w określonym środowisku przyrodniczym, zaspokajane są głównie przez wypłatę wynagrodzenia pracownikowi. Potrzeby bezpieczeństwa mogą być dwójakiego rodzaju. Chodzi zarówno fizyczne bezpieczeństwo stanowiska pracy (ochrona przed wypadkami i chorobami zawodowymi, bhp), jak i po-

czucie stabilności zatrudnienia. Przynależność do zespołu oznacza akceptację przez zespół najbliższych współpracowników. w przypadku braku takiej akceptacji nawet najlepsza praca z finansowego punktu widzenia może zamienić się w koszmar dla pracownika. Sama akceptacja staje się szybko niewystarczająca, jako pracownicy chcemy bowiem, aby zespół i przełożeni widzieli i doceniali nasze zalety, umiejętności, osiągnięcia i sukcesy. Na szczycie piramidy znajduje się samorealizacja, odnosząca się w dużej mierze do samoakceptacji. To poczucie własnego rozwoju, nie tylko na gruncie związanym z pracą, ale też i w życiu osobistym. Do obowiązków przełożonego należy zaspokajanie potrzeb swoich podopiecznych w zakresie wszystkich pięciu poziomów. Tylko wtedy można mówić o efektywnym motywowaniu i tylko wtedy wśród pracowników pojawia się satysfakcja. Potrzeby poziomu podstawowego zaspokajane są przez wypłatę wynagrodzenia.

W jaki sposób zaspokajając potrzeby zespołu redakcyjnego w kontekście piramidy potrzeb A. Maslowa? Potrzeby bezpieczeństwa, przez właściwą organizację warsztatu pracy zarówno w zakresie BHP, jak i regulaminów pracy - a także przez utrzymywanie konkurencyjnej pozycji firmy na rynku. Potrzeby przynależności i uznania zespołu - przez kształtowanie prawidłowych stosunków międzyludzkich w zespole, organizowanie szkoleń oraz przydzielanie podopiecznym takich zadań, do których wykonywania mają najlepsze predyspozycje i są najlepiej przygotowani. Wreszcie zapewnienie potrzeby samorealizacji realizuje się przez ułatwienie podopiecznemu nauki, rozwoju, udziału w akcjach społecznych, kołach zainteresowań itp.⁹⁹

Dwuczynnikowa teoria F. Herzberga, obok omówionej teorii A. Maslowa, należy do najpopularniejszych teorii motywacji, opartych na potrzebach i ich zaspokajaniu. Teoria ta dzieli na dwie grupy wszystkie zmienne związane z pracą. Są to:

- czynniki higieny (czynniki podtrzymujące),
- motywatory.

Czynniki higieny to podstawowe potrzeby człowieka w pracy. Nie dostarczają motywacji same z siebie, ale ich niezaspokojenie jest źródłem niezadowolenia. Wśród nich wymienić należy:

- wynagrodzenia,
- warunki pracy (godziny pracy, wyposażenie miejsca pracy),
- politykę organizacji (procedury, przepisy formalne, nieformalne ustalenia),
- status pracownika w strukturze organizacji,
- rangę zajmowanego stanowiska i zakres uprawnień,
- stabilność pracy,
- nadzór i niezależność,
- atmosferę w pracy,
- życie pozazawodowe.

Drugą grupę czynników stanowią motywatory, dzięki którym ludzie dążą do osiągnięcia swoich celów. W trosce o wysoki poziom satysfakcji zawodowej zespołu należy zapewnić jego członkom odpowiednie czynniki motywacyjne. Poziom satysfakcji pracownika zależy od jego nastawienia do pracy, a zdolność do osiągania celów od poziomu satysfakcji i zakresu odpowiedzialności. Im większa odpowiedzialność, tym większa satysfakcja z sukcesów w pracy¹⁰⁰.

⁹⁹ A. Blikle, *Zarządzanie bez kar i nagród*, „e-Uczyć lepiej”, Nr 5/2007, www.uczycylepiej.odn.poznan.pl.

¹⁰⁰ M.W. Kopertyńska, op. cit., s. 26.

Do grupy motywatorów należy zaliczyć:¹⁰¹

- **realizację celów** - osiągnięcie wytyczonych celów jest szczególnie ważne, gdyż nieustanne „parcie do przodu” leży w ludzkiej naturze. Spełnienie jest jednym z najsilniejszych motywatorów i źródłem dużej satysfakcji,
- **uznanie** - zauważenie osiągnięć przez przełożonych jest niezwykle motywujące, ponieważ zwiększa poczucie własnej wartości. Dla wielu pracowników samo dostarczenie im dobrej pracy jest wystarczającą nagrodą,
- **zainteresowanie pracą** - praca, która dostarcza przyjemności sama w sobie jest czynnikiem motywującym. Należy więc przydzielać obowiązki tak, by pokrywały się z zainteresowaniami pracowników,
- **odpowiedzialność** - praca, która wiąże się z dużą odpowiedzialnością wymaga cech przywódczych, zdolności do stawiania czoła ryzyku i podejmowania właściwych decyzji. Wszystkie te czynniki zwiększają poczucie własnej wartości i są silnymi motywatorami,
- **postępy** - istotną rolę pełni tu możliwość awansu, czynione postępy i przyznawane nagrody. Głównym motywatorem jest jednak przekonanie, że postępy są możliwe.

Teoria wzmocnień, czyli modyfikacji zachowań, zajmuje się wyjaśnieniem, w jaki sposób skutki poprzedniego działania wpływają na zachowania w przyszłości. Według koncepcji B.F. Skinnera, zachowanie człowieka jest kształtowane przez środowisko, a konkretnie przez czynniki wzmacniające, czyli konsekwencje poprzednich zachowań. Zakłada się, że wskutek uczenia się, efekty poprzednich zachowań rzutują na postępowanie w przyszłości. Zgodnie z tą teorią ludzie skłonni są powielać te działania, które w przeszłości przyniosły im sukces i były źródłem przyjemnych doznań. Unika się natomiast tych działań i postaw, które przyniosły w przeszłości niepowodzenia lub kojarzą się z przykrością. Biorąc powyższe pod uwagę, należy zauważyć, że ludzie mają skłonność do powtarzania zachowań, które zostały nagrodzone, zatem nagroda stanowi czynnik motywujący, zwiększający prawdopodobieństwo powtórzenia nagrodzonego zachowania w określonych, sprzyjających okolicznościach. Kara natomiast zmniejsza prawdopodobieństwo powtarzania zachowań niepożądanych¹⁰².

Ostatnią z przedstawionych teorii motywacji jest koncepcja sprawiedliwości J.S. Adamsa. Akcentuje ona wagę sprawiedliwości dla osiągnięcia zadowolenia z uzyskanej nagrody. Nie każda bowiem nagroda wpływa stymulująco na pracownika, powodując jego motywację. Każdy pracownik porównuje bowiem własną sytuację z innymi osobami ze swojego otoczenia. Oczekuje, iż zróżnicowanym nakładom towarzyszyć będą zróżnicowane korzyści. Gdy oczekiwanie to nie jest spełnione, pracownik może mieć poczucie niesprawiedliwości, co ma wpływ na jego zachowanie w przyszłości¹⁰³. Do czynników wpływających na ocenę sprawiedliwości zaliczamy:¹⁰⁴

- ocenę nagrody otrzymanej w porównaniu do obiecanej,
- ocenę proporcjonalności nagrody do osiągniętego rezultatu, zadania i poniesionego wysiłku: ze względu na zmienione warunki jego realizacji, wymagające na przykład zwiększenia nakładów albo ze względu na wysokość nagrody uży-

¹⁰¹ R. Heller, *Motywowanie pracowników*. Warszawa 2000, s. 11.

¹⁰² M.W. Kopertyńska, op. cit., s. 29.

¹⁰³ Ibidem, ss. 32-33.

¹⁰⁴ S. Borkowska, *Motywacja i motywowanie*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa 2006, ss. 332.

skanej przez motywowanego pracownika w zamian za realizację takich samych zadań i osiągnięcie rezultatów.

Techniki i narzędzia motywacji

Jednymi z najważniejszych narzędzi motywacyjnych, stosowanymi w każdej organizacji w stosunku do pracowników, są nagrody i kary. Nagrody sprawiają przyjemność, a pozytywne emocje związane z nimi przenoszą się na całe środowisko pracy. Nagradzani pracownicy stają się docenieni, zaczynają cenić i lubić wykonywaną przez siebie pracę i organizację, w której są zatrudnieni. Przewaga nagród sprzyja integracji pracowników z organizacją, kreuje pozytywne postawy wśród pracowników, co zwykle owocuje zwiększoną wydajnością i wyższą jakością pracy. Dodatni bilans nagród w stosunku do kar skutkuje także zwiększoną kreatywnością oraz chęcią współdziałania z innymi dla dobra całej organizacji. Nadmiar kar rodzi konsekwencje przeciwne do opisanych i zmniejsza atrakcyjność pracy¹⁰⁵.

Zasadniczym celem nagradzania pracowników w redakcji prasowej jest stabilizacja zatrudnienia i motywowanie pracowników do wydajnej, bardziej kreatywnej pracy. Duża rotacja kadry, szybko zmieniający się pracownicy, determinujący trudności w utrzymaniu płynności realizowanych zadań są jedną z zasadniczych bolączek współczesnych redakcji i instytucji medialnych. Dziennikarze niezwykle często zmieniają redakcje, co jest po części wynikiem faktu, iż profesja dziennikarska uprawiana jest w formule zawodu otwartego, po części zaś trudności ekonomiczno-finansowych na rynku mediów i ogólnej sytuacji na rynku pracy. Trwałość i niezmiennność zespołu redakcyjnego skutkują większym profesjonalizmem pracy, wynikającym z lepszego rozumienia się pracowników, „dotarcia się” zespołu i wzajemnego uzupełniania się w ramach wykonywanych obowiązków. Nagrody, które może zaferować redakcja swoim pracownikom podzielić możemy na:¹⁰⁶

- zewnętrzne - powiązane z pracą, ale nie wynikające bezpośrednio z wykonywanej pracy. Wśród nich wyróżnić możemy: wynagrodzenie, status, prestiż i awanse,
- wewnętrzne - związane bezpośrednio z wykonywaniem pracy. Należy do nich poczucie realizacji i zawodowego spełnienia, poczucie przydatności, samodzielności i rozwoju,
- indywidualne - korzyści, jakie osiąga pracownik proporcjonalnie do ilości i jakości swojej pracy. Nagrody te mają często uzasadnienie w pracy redakcyjnej, bowiem gros osiągnięć dziennikarskich ma wymiar osiągnięć indywidualnych. Nagrody tego rodzaju wzmagają pożądaną rywalizację pomiędzy pracownikami, wzmacniającą motywację i korzystnie wpływającą na jakość efektów pracy,
- grupowe - korzyści, jakie osiąga cała grupa, pracująca nad określonym zadaniem. Nagrody tego rodzaju wzmacniają więzi pomiędzy członkami zespołu i dodatkowo stymulują pracę zespołową.
- systemowe - korzyści, jakie czerpią wszyscy pracownicy redakcji z tytułu przynależności do niej. Należą do nich na przykład darmowe bilety do instytucji kultury, prestiż związany z wykonywaniem profesji dziennikarskiej i zatrudnieniem w określonej redakcji o wysokim statusie i poważaniu społecznym.

¹⁰⁵ M. Kostera, S. Kownacki, op. cit., s. 404.

¹⁰⁶ Por. J. Szczupaczyński, op. cit., ss. 93-94.

Aby system nagradzania i karania był skuteczny, konieczne jest przestrzeganie kilku istotnych zasad:¹⁰⁷

- System nagradzania i karania musi być czytelny, a przede wszystkim znany pracownikom.
- System powinien być zaakceptowany przez tych, których dotyczy, a więc zarówno przez kierowników, jak i ich podwładnych.
- Nagrody muszą być odpowiednio atrakcyjne, a kary odpowiednio surowe.
- Konieczne jest przestrzeganie zasady gradacji nagród i kar. Jedne i drugie muszą być nie tylko odpowiednio dopasowane do okoliczności, ale muszą tworzyć pewien ciąg, następujących po sobie, zhierarchizowanych czynności nagradzania i karania odpowiednich zachowań.
- Kary i nagrody muszą następować szybko, bezpośrednio po zaistnieniu zdarzenia, które wymaga ich zastosowania.
- Nagradzanie i karanie musi być konsekwentne. Każde promowane zachowanie musi być nagradzane, tak samo jak każde nieakceptowane zachowanie powinno być karane.
- Skuteczność stosowania kar uzależniona jest od jakości stosunków emocjonalnych pomiędzy pracownikami a przełożonymi. Nagrody są bardziej atrakcyjne, gdy pochodzą od osób lubianych i akceptowanych.
- Nagrody i kary powinny być dostosowane do osobowości pracownika i jego potrzeb oraz oczekiwań.

W literaturze poświęconej zagadnieniom motywowania najczęściej występującym podziałem technik motywacyjnych jest podział na płacowe i pozapłacowe narzędzia motywacyjne. Płaca jest klasycznym motywatorem, zachęcającym do skutecznej i efektywnej pracy, doskonalenia swoich umiejętności, planowania karier zawodowych i ich realizacji. Praca posiada istotny wymiar komunikacyjny - informuje pracownika ile jest wart dla organizacji, w której pracuje. Funkcja motywacyjna płacy polega na łączeniu interesów pracowników i organizacji, poprzez dostarczenie pracownikowi korzyści w zamian za realizację zadań i jednoczesnym mobilizowaniu go do podejmowania pracy, trwania przy niej i stałego doskonalenia jej efektów, z korzyścią dla organizacji. Aby płaca była motywatorem do wydajniejszej pracy, spełnione muszą być dwa podstawowe warunki. Pierwszym z nich jest zapewnienie godziwego poziomu, łącznego wynagrodzenia, w relacji do efektów, osiągniętych przez pracodawcę. Drugim warunkiem jest to, by przynajmniej część płacy uzależniona była od oceny rezultatów pracy, postaw i zachowań pracownika.¹⁰⁸ W większości redakcji system wynagradzania dziennikarzy jest systemem hybrydowym, łączącym w sobie zapewnienie dziennikarzowi stałego wynagrodzenia, przy jednoczesnym uzupełnieniu go o składniki zmienne, uzależnione od liczby i jakości przygotowywanych materiałów dziennikarskich.

Motywatory pozapłacowe podzielić można na dwie kategorie:

- motywatory pozapłacowe materialne,
- motywatory pozapłacowe niematerialne.

Jedne i drugie pełnią funkcję motywacyjną na dwa sposoby. Po pierwsze, wzmacniają siłę motywacyjnego oddziaływania bodźców płacowych, stanowiąc wyróżnienie

¹⁰⁷ Por. M. Kostera, S. Kownacki, op. cit., ss. 404-405.

¹⁰⁸ M. W. Kopertyńska, op. cit., s. 106.

dla pracownika. Z drugiej zaś - działają autonomicznie i są szczególnie skuteczne w odniesieniu do pracowników o wysoko rozwiniętych potrzebach społecznych, potrzebie, akceptacji, docenienia i samorealizacji.

Wśród argumentów uzasadniających istotną rolę motywatorów pozapłacowych w systemie motywowania pracowników wymienić należy następujące:¹⁰⁹

- niezadowolenie z pracy zarobkowej powoduje zmniejszenie wydajności pracy i brak chęci do doskonalenia i wykorzystania swoich umiejętności,
- możliwość uruchomienia bezinwestycyjnych czynników warunkujących rozwój organizacji,
- bodźce pozapłacowe nie wymagają wielkich nakładów finansowych.

Pozapłacowe czynniki motywacyjne o charakterze materialnym przyznawane są pracownikom jako dodatkowa gratyfikacja z tytułu wykonywania pracy. Do grupy bodźców pozamaterialnych należą: pochwały, nagany, opinie, dobre stosunki z przełożonymi i współpracownikami, dogodny podział zajęć, zwiększenie stopnia swobody etc. Pozapłacowe czynniki motywacyjne dzielimy także na zewnętrzne i wewnętrzne. Zewnętrzne wpływają na poprawę warunków pracy i podnoszą standard życia pracownika. Do grupy tej zaliczamy elementy podnoszące standard wykonywanej pracy (samochód służbowy, telefon służbowy, dodatkowe ubezpieczenie, wyżywienie) oraz standard życia (mieszkanie służbowe, pożyczki na cele prywatne, dofinansowanie kursów, szkoleń, nauki, dodatkowy urlop, finansowanie wypoczynku, pokrycie kosztów udziału w imprezach kulturalno-rozrywkowych). Czynniki wewnętrzne wpływają na realizację celów osobistych pracownika i spełnienie własnych ambicji (kariera, samodzielność, przynależność do grupy, uznanie, możliwość awansu, poczucie bezpieczeństwa, rozwój osobisty, docenienie kompetencji i potencjału). Jest to szczególnie ważny i doceniany element motywowania z punktu widzenia ludzi młodych, dobrze wykształconych, nastawionych na sukces i realizację planów rozwojowych dotyczących kariery zawodowej¹¹⁰.

Warto zwrócić również uwagę na fakt, że narzędziami motywującymi mogą być także:¹¹¹

- Odpowiednie planowanie zasobów ludzkich. w sytuacji, kiedy brakuje personelu mającego kompetencje ważne z punktu widzenia realizacji celów organizacji, należy dążyć do zmniejszenia zależności od zewnętrznych źródeł doboru personelu. Służą temu różnorodne programy stabilizacji personelu, uświadamiające pracowników, że są elementem strategicznie zarządzanego systemu planowania zasobów ludzkich, co przekłada się na poczucie bezpieczeństwa i stabilności, będące czynnikami motywacyjnymi.
- Proces rekrutacji i selekcji pracowników. Już na etapie rekrutacji organizacja może zwrócić uwagę kandydata na wyznaczniki, będące determinantami zwiększonej motywacji przyszłego pracownika. Kandydat poszukujący pracy zwraca bowiem uwagę na takie czynniki, jak: wizerunek firmy na rynku, jej wielkość, pozycja, zasięg działania, oferowane stanowisko, treść pracy, odpowiedzialność, samodzielność, zakres obowiązków, możliwości rozwoju zawodowego, warunki zatrudniania, atmosferę w miejscu pracy. Niekiedy już sama

¹⁰⁹ A. Polańska, *Zarządzanie personelem*. Gdańsk 1999, ss. 103-106.

¹¹⁰ Por. M.W. Kopertyńska, op. cit., ss. 200-202.

¹¹¹ D. Lewicka, *Motywacyjna siła procedur personalnych*, [w:] L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*. Kraków 2006, ss. 121-164.

oferta pracy może też działać demotywująco na potencjalnych pracowników, na przykład, gdy zawiera wewnątrz sprzeczne komunikaty, wykorzystuje niezrozumiałe i niejasne określenia, zawiera zbyt krótki termin składania aplikacji. Do najczęściej występujących błędów, negatywnie wpływających na motywację pracowników należą: zatrudnianie osób o zbyt wysokich kwalifikacjach na stanowiskach, gdzie kwalifikacje te nie zostaną spożytkowane; pominięcie możliwości rekrutacji wewnętrznej; rozbieżności między ofertą a stanem faktycznym; błędy w procesie selekcji.

- Zasady wprowadzania nowego pracownika do miejsca pracy. W procesie adaptacji do pracy najważniejszą rolę odgrywają następujące potrzeby pracownika: potrzeba zdobycia pełnej informacji o firmie, potrzeba uzyskania informacji zwrotnych oraz potrzeba przynależności (uzyskania akceptacji).
- Procedura ustalania celów i standardów wykonania. Precyzyjne wyznaczanie celów pełni funkcję motywacyjną, ponieważ umożliwia wyobrażenie sobie wyniku, pobudza zaangażowanie pracownika i kieruje jego uwagę na osiąganie założonych celów.
- Szkolenia i rozwój pracowników. Uczestniczenie w szkoleniach, a jeszcze lepiej - w cyklu szkoleń, wpływa na poczucie własnej wartości pracownika i jego samoocenę, a więc na zaspokojenie potrzeby szacunku. Pracownik zdaje sobie sprawę z tego, że nie stoi w miejscu, lecz rozwija się.
- Oceny pracownicze i dostarczane informacje zwrotne. Organizacja i jej pracownicy mogą uczyć się i rozwijać tylko wtedy, gdy uzyskują informacje na temat swoich postępów. Ocena pracownicza gwarantuje systematyczne otrzymywanie informacji zwrotnych w dłuższej perspektywie czasowej. Umożliwia analizowanie wydajności pracownika w przeszłości i planowanie przyszłych działań zmierzających do poprawy jego efektywności.
- Komunikowanie wewnątrz organizacji. Warunkiem motywacyjnego oddziaływania na pracowników jest skuteczne komunikowanie się z nimi. Organizacja zmierzająca do osiągnięcia określonych celów nie może funkcjonować efektywnie bez dopływu informacji i stworzenia warunków do ich przekazywania i wykorzystywania. Aby każdy pracownik, niezależnie od miejsca, jakie zajmuje w strukturze organizacyjnej, mógł podejmować właściwe decyzje, potrzebuje określonego zasobu informacji na temat swojej pracy. Zaangażowanie i motywacja pracownika są także funkcją tego, jak postrzega on i ocenia swoje miejsce w organizacji, możliwości rozwoju, szanse na sukces i wpływ na podejmowane decyzje. Pracownik potrzebuje zatem informacji dotyczących: firmy - jej wizji i celów strategicznych, swego miejsca i roli w systemie organizacyjnym, swojej osobistej sytuacji - możliwości rozwoju i efektywności pracy.

Satysfakcja pracowników

Satysfakcja jest pożądanym stanem nastroju zespołu pracowników, przekładającym się na efektywność i jakość wykonywanej pracy, jest także najważniejszym narzędziem oceniającym system motywowania stosowany w obrębie organizacji.

Najczęściej zadowolenie z pracy ujmuje się w kategoriach postawy człowieka wobec wykonywanych przez niego obowiązków zawodowych. Może być ona pozytywna, gdy

pracownik jest zadowolony z pracy lub negatywna, w przypadku niezadowolenia. Innymi słowy, satysfakcja z pracy jest funkcją równowagi między zasobami człowieka, tzn. tym, co w nią inwestuje (np. czas, wykształcenie, doświadczenie, zaangażowanie) a tym, jakie są jej wyniki lub co otrzymuje w zamian (np. awans, relacje ze współpracownikami, możliwość szkoleń, wynagrodzenie). Można się spodziewać, że wzrost gratyfikacji w stosunku do nakładów pracy będzie pociągał za sobą wzrost satysfakcji z pracy¹¹².

Satysfakcja to uczucie przyjemności i zadowolenia ze spełnienia pewnych oczekiwań.

Zadowoleni pracownicy identyfikują się z celami firmy, widząc w nich możliwość realizowania własnych celów indywidualnych. Zadowolenie i satysfakcja sprawiają, że pracownicy stają się lojalni, zdyscyplinowani, wykazują większe zaangażowanie w wykonywanie powierzanych im zadań, a ponad wszystko stają się dumni z tego, iż współtworzą firmę i utożsamiają się z nią. z tego punktu widzenia stają się najlepszymi ambasadorami wizerunku i interesów organizacji, w której są zatrudnieni, w swoim otoczeniu. Liczni badacze tego zagadnienia dowiedli wyraźnego związku pomiędzy satysfakcją i produktywnością, jak również satysfakcją z pracy i jej efektywnością. Przedstawiciele nurtu human relations twierdzą wprost, że wyższe morale pracownika przyczynia się do wzrostu produktywności. Ludzie, którzy rozwijają się i nie obawiają podejmowania nowych wyzwań są zwykle bardziej radośni, szczęśliwi, bo czują się spełnieni i usatysfakcjonowani, a wtedy niewyobrażalnie wzrasta morale, co przekłada się na wyższą wydajność. Zespół staje się tym samym bardziej stabilny. Gdy nie zachodzą ciągle zmiany personalne, więzi między ludźmi są silniejsze i pojawia się duch zespołowy¹¹³. Wśród czynników podnoszących morale podkreślić należy następujące:

- praca musi być ciekawa i interesująca,
- nowe pomysły powinny spotykać się z entuzjazmem przełożonych,
- wysoko ustawiona poprzeczka - wymagania wobec pracowników,
- docenianie wysiłków członków zespołu,
- sprawiedliwe traktowanie ludzi,
- odpowiedzialny lider,
- sprawiedliwe wynagradzanie,
- integracja wewnętrzna zespołu oraz integracja z zatrudniającą pracowników organizacją,
- poszerzanie odpowiedzialności pracowników.

Pracownicy redakcji pragną odczuwać i uzyskiwać zarówno wewnętrzną, jak i zewnętrzną satysfakcję z wykonywanej pracy. Zaspokojenie potrzeb wewnętrznych, takich jak poczucie spełnienia, pragnienie uznania, chęć wykonywania ambitnej pracy ma poważny wpływ na wysiłek i produktywność. Na motywację wpływa również budowanie odpowiedniej kultury organizacji. Kultura pozytywnych norm pracy, wspólne wartości oraz styl przywództwa pozyskujący lojalność i szacunek pracowników - to wszystko silnie oddziałuje na motywację, produktywność i satysfakcję¹¹⁴.

¹¹² L. Kulczyka, *Satysfakcja z pracy, Test Human Resources*, www.testhr.pl.

¹¹³ D. Cox, J. Hoover, op. cit., s. 22.

¹¹⁴ O. Lundy, A. Cowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków 2000, s. 316.

Kulturę organizacyjną można określić jako zbiór podzielanych przez członków organizacji wartości, symboli i przekonań - częściowo świadomie, a częściowo nieświadomie - które wyznaczają ich zachowania i wzmacniają poczucie odrębności i wspólnoty. Ludzie pracujący w organizacji wytwarzają grupowe wzorce i orientacje, systemy wartości oraz symbole je wyrażające, które przesądzają o tym, że organizacja ma swoją tożsamość, osobowość, której poznanie jest ważnym elementem zrozumienia zasad działania organizacji¹¹⁵.

Z punktu widzenia przytoczonej definicji kultury organizacji, należy zauważyć, iż w przypadku instytucji medialnych kulturę organizacji tworzy linia programowa redakcji, uzupełniona o standardy i reguły funkcjonowania, wypracowane w toku dojrzenia redakcji i jej funkcjonowania na rynku.

Komunikacja wewnętrzna w redakcji

Komunikacja wewnętrzna definiowana jest najczęściej jako funkcja wewnętrznego public relations, określanego niekiedy w literaturze mianem internal relations. Wewnętrzne komunikowanie może być rozpatrywane nie tylko jako komunikowanie się z wewnętrznym otoczeniem przedsiębiorstwa, instytucji czy organizacji, lecz również jako element szerszego pojęcia, jakim jest marketing wewnętrzny. Marketing wewnętrzny to sposób myślenia i praktycznego działania, w którym centralnym punktem odniesienia są zatrudnieni w organizacji ludzie oraz potencjalni kandydaci na pracowników, znajdujący się na zewnątrz przedsiębiorstwa¹¹⁶. Zasoby ludzkie są bowiem bezsprzecznie najcenniejszymi zasobami organizacji¹¹⁷. Przekłada się to na spotykaną często w fachowej literaturze zasadę „public relations begin at home”, a więc: „public relations zaczyna się w domu”.

Public relations, jako element komunikowania wewnętrznego w organizacji, jest tylko jednym z instrumentów wykorzystywanych w oddziaływaniu na pracowników i kadrę kierowniczą. Cele tego typu kontaktów i relacji prowadzają się najczęściej do:¹¹⁸

- tworzenia klimatu dobrej i stabilnej organizacji,
- wskazywania jej ważnej roli i pozycji w gospodarce,
- tworzenia atmosfery niezbędności dla organizacji,
- wytwarzania poczucia przynależności do przedsiębiorstwa (organizacji),
- mobilizowania do realizacji zadań firmy (organizacji),
- popierania polityki rozwojowej,
- zapoznawania ze strategiami, zasadami i przepisami funkcjonowania organizacji,
- włączania pracowników do kształtowania pozytywnej opinii o przedsiębiorstwie na zewnątrz.

¹¹⁵ J. Szczupaczyński, op. cit., s. 69.

¹¹⁶ B. Woźniak, *Pracownicy organizacji jako odbiorcy public relations*, w: J. Świda, D. Tworzydło (red.), *Public relations*. Rzeszów 2003, s. 223.

¹¹⁷ Ł. Malczewski, *Komunikacyjne blokady*, „Marketing Serwis”, Nr 6/2000, s. 46.

¹¹⁸ B. Dobiegała-Korona, *Kompozycja promocji*. Warszawa 1997, s. 201.

Komunikacja wewnętrzna to dwukierunkowy proces przepływu informacji oparty na czterech podstawowych rodzajach komunikowania. Dzięki wewnętrznemu PR, w organizacji realizowana jest komunikacja na następujących poziomach piramidy komunikowania D. McQuaila:

- komunikacja interpersonalna,
- komunikacja intragrupowa,
- komunikacja intergrupowa,
- komunikacja instytucjonalna i organizacyjna.

Zgodnie z charakterystykami tych poziomów, dotyczą one odpowiednio: komunikowania między jednostkami, komunikowania wewnątrz grup (formalnych i nieformalnych) w organizacji, komunikowania pomiędzy tymi grupami oraz sformalizowanego systemu komunikowania w ramach struktury przedsiębiorstwa czy organizacji. Każde z wyżej wymienionych sposobów komunikacji realizowane jest w ramach oddziaływań wewnętrznych public relations¹¹⁹.

Dobór technik komunikowania wewnętrznego uzależniony jest od różnorodnych czynników, charakteryzujących redakcję. Wpływ na to ma między innymi liczebność załogi, charakter pracy, charakter relacji interpersonalnych, kultura organizacji, fachowość i dostępne środki¹²⁰. Komunikacja instytucjonalna i organizacyjna wynika ze struktury organizacyjnej danej instytucji, rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych i stopnia formalizacji. Ten rodzaj komunikowania charakteryzuje się podporządkowaniem wypracowanym przepisom, procedurom i zasadom, których naruszenie może powodować obniżenie skuteczności komunikacji. Istotą formalizowania jest bowiem ograniczenie dowolności działań w organizacji przez naruszanie pisemnych standardów, dotyczących tego, co i w jaki sposób ma być wykonane¹²¹. Istotne jest przy tym osiągnięcie optymalnego stopnia sformalizowania, tak aby uniknąć zarówno przeformalizowania, czyli obowiązywania zbyt wielu, zbyt szczegółowych i zbyt rygorystycznych przepisów, uniemożliwiających elastyczne działania, jak i niedoformalizowania, polegającego na zbytnej swobodzie w tym zakresie. Komunikowanie instytucjonalne jest elementem funkcjonowania zarówno przedsiębiorstw, jak i instytucji, organizacji czy stowarzyszeń. Uwidacznia się głównie w formie formalnych komunikatów, ustalonych ścieżek przepływu informacji, procedur obiegu dokumentów i innych zinstytucjonalizowanych składników procesu zarządzania informacją i komunikacją w organizacji. Komunikacja intergrupowa, intragrupowa i interpersonalna wykorzystywana jest we wszystkich technikach komunikacji wewnętrznej w organizacji, stosowanych w ramach działalności internal PR. Do najpowszechniejszych technik wewnętrznego komunikowania public relations należą:

- firmowe wydawnictwa wewnętrzne (gazety firmowe, newsletters w formie tradycyjnej lub elektronicznej, biuletyny, podręczniki pracownika etc.),
- bezpośrednie i pośrednie formy komunikacji,
- programy integracyjne - kluby i stowarzyszenia, konferencje i spotkania personelu poszczególnych części struktury organizacyjnej, zajęcia rekreacyjne i hobbyistyczne,

¹¹⁹ S. Gawroński, *Media relations. Współpraca dziennikarzy i specjalistów PR*, Wyd. WSliZ. Rzeszów, 2005.

¹²⁰ W. Budzyński, *Public relations...*, op. cit., s. 81.

¹²¹ A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa 1997, s. 358.

- programy motywacyjne,
- korespondencja okolicznościowa - kartki świąteczne z życzeniami, kartki, życzenia i upominki okolicznościowe.¹²²

Coraz istotniejszym narzędziem wykorzystywanym na potrzeby komunikacji wewnętrznej staje się wewnętrzna sieć komputerowa - intranet. Rozszerzająca się popularność Internetu i poczty elektronicznej, jako środków komunikowania się we współczesnym świecie spowodowała, że media elektroniczne są coraz intensywniej wykorzystywane również do komunikacji wewnętrznej. Wiele przedsiębiorstw, instytucji i organizacji wdraża w swoim funkcjonowaniu intranet, który spełnia rolę centralnej platformy informacyjnej i komunikacyjnej, umożliwiającej scentralizowany zapis danych, połączone ze zdecentralizowanym dostępem do nich¹²³.

Istotną formą wewnętrznych oddziaływań public relations jest ich wykorzystanie do zarządzania sytuacją kryzysową i planowania prewencyjnego. Planowanie prewencyjne charakteryzuje się strategicznym podejściem do kwestii organizacyjnych i szkoleniowych, mających na celu zapobieganie przyszłym kryzysom w organizacji i przygotowującym organizację do ich wystąpienia. Zarządzanie sytuacją kryzysową (crisis management) obejmuje zadania komunikacyjne, realizowane w przypadku powstania kryzysu w organizacji. W odniesieniu do wewnętrznych działań public relations w zakresie planowania prewencyjnego istotne jest dążenie do realizowania dwóch zasadniczych celów: przygotowywania ludzkiego potencjału organizacji do możliwości wystąpienia kryzysu (prewencyjne zapobieganie panice) i nadzór nad tym, by niewłaściwie prowadzona komunikacja wewnętrzna nie stała się zarzewiem sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie. Właściwie prowadzona komunikacja wewnętrzna sprzyja dobrej atmosferze w pracy, poprawie wydajności, a przede wszystkim umożliwia skuteczne zarządzanie sytuacją kryzysową¹²⁴. Jednym z istotniejszych elementów zarządzania w przypadku kryzysu jest utrzymanie prawidłowości przepływu informacji pomiędzy pracownikami a kierownictwem organizacji i odwrotnie. Oczywiście wewnętrzne procesy komunikacyjne w organizacji dotkniętej kryzysem stanowią tylko niewielki wycinek działań, jakie powinny być podejmowane w tak niekorzystnej sytuacji. Kryzys, w który włączona jest społeczność lokalna, władze, klienci, wymaga przygotowania obszernego planu działania, powołania sztabu antykryzysowego oraz działań skierowanych w większości przypadków do otoczenia zewnętrznego, a nie wewnętrznego organizacji. Nie mniej jednak, szczególnie w warunkach zaistnienia kryzysu, w którym stroną są pracownicy, właściwie prowadzona komunikacja wewnętrzna stanowi niezbędny i niezwykle istotny czynnik skutecznego rozładowywania i porządkowania sytuacji. Różnorodność technik wewnętrznego public relations przekłada się na specyfikę ich wykorzystania w określonych grupach wewnątrz organizacji, czego efektem jest występowanie w ramach internal PR wszystkich poziomów komunikowania oprócz intrapersonalnego, masowego i globalnego¹²⁵.

Wspomniano już o tym, iż dobrze zarządzana i sprawna komunikacja wewnętrzna zespołu redakcyjnym jest dobrym narzędziem diagnostycznym, wspomagającym zarzą-

¹²² S. Gawroński, *Media relations...*, op. cit., s. 47.

¹²³ C. Hoffmann, *Das Intranet: Siegeszug auch im Mittelstand?*, w: „PR Forum“ Nr 4/2002, s. 153.

¹²⁴ D. Tworzydło, *Public relations...*, op. cit., s. 49.

¹²⁵ S. Gawroński, *Media relations...*, op. cit., s. 51.

dzanie kryzysem, niekiedy nawet jeszcze na etapie, kiedy nie zaistniał, ale dopiero rodził się wewnątrz. Współczesne podejście do kryzysów i konfliktów wewnątrz organizacji opiera się na racjonalnych założeniach, zakładających, że:

- wiele konfliktów odgrywa bardzo pozytywną rolę,
- konflikty są normą, są nieuniknione i muszą się pojawiać,
- są bardzo różne źródła konfliktów,
- konfliktów i kryzysów nie należy utajniać i powstrzymywać, tylko rozwiązywać,
- konflikty i kryzysy przyczyniają się do wzrostu efektywności współpracy ludzi,
- przywódcy powinni kierować kryzysami i konfliktami tak, aby przynosiły one pozytywne efekty.

Ten punkt widzenia różni się całkowicie od ujęcia tradycyjnego, które zakłada, iż:

- konflikty i kryzysy są niepożądane,
- można i należy ich unikać,
- źródłem konfliktów i kryzysów są błędy ludzi,
- konflikty i kryzysy stanowią zaprzeczenie harmonijnej współpracy,
- przywódcy powinni eliminować konflikty i kryzysy za wszelką cenę.

Konflikty wewnątrz redakcji i rodzące się w ich wyniku kryzysy zależą od wielu czynników. Trafne rozpoznanie przyczyn konfliktu jest dobrą wskazówką przy wyborze jego rozwiązania. Do klasycznych źródeł konfliktów wewnątrz redakcji, bazujących na złej komunikacji, negatywnych nastrojach wewnątrz zespołu redakcyjnego, błędach związanych z zarządzaniem zespołem, zaliczyć można:

- **Konflikt relacji.** Polega na złej komunikacji, negatywnych silnych emocjach, błędnym, stereotypowym postrzeganiu ludzi, chęci zemsty i działaniach odwetowych. Cechy charakteryzujące większość konfliktów relacji to: rozbieżność celów, brak motywacji do zawarcia porozumienia choćby u jednej ze stron, brak umiejętności porozumiewania się, koncentracja uwagi głównie na sobie, niechęć osobista, nieustępliwość, agresja, narzucanie własnego zdania.
- **Konflikt danych.** Dotyczy braku informacji i błędów w przekazie danych. Cechy charakterystyczne tego rodzaju konfliktów to: brak informacji, niewłaściwe ich rozumienie, skrajnie różne punkty widzenia, odmienne interpretacje, manipulowanie informacjami.
- **Konflikt interesów.** Pojawia się, gdy jedna ze stron chce zaspokoić swoje potrzeby kosztem drugiej. Konflikt może mieć charakter: rzeczowy, proceduralny lub psychologiczny.
- **Konflikt strukturalny.** Jego przyczyną jest niejasna struktura grupy, przejawiająca się niejasnym określeniem ról w grupie, niesprawiedliwym przydziałem zadań, nierealistycznymi terminami wykonania pracy. Konflikt ten sprzyja powstawaniu konfliktów relacji i wartości.
- **Konflikt wartości.** Może wynikać z: różnych interpretacji dobra i zła, odmiennych reguł sprawiedliwości, sprzeczności pomiędzy normami obowiązującymi w redakcji, a własnym sposobem myślenia, jak również z różnic w normach kulturowych.

Rola badania nastrojów w zespole redakcyjnym

Każda organizacja w profesjonalny sposób zajmująca się zarządzaniem zasobami ludzkimi powinna systematycznie realizować badania nastrojów zatrudnionych pracowników, analizować morale panujące w zespole i opinie, wyrażane przez otoczenie wewnętrzne organizacji na temat jakości pracy, celów i strategii rozwoju organizacji, oczekiwań zgłaszanych przez pracowników pod adresem pracodawcy. Działania te są istotne również z punktu widzenia funkcjonowania redakcji prasowej.

Jak twierdzi J. Radosławska, w warunkach zaostrej się konkurencji istotnym wyzwaniem pojawiającym się przed kadrą zarządzającą jest identyfikacja obszarów funkcjonowania, wymagających usprawnienia. Diagnozowanie i prognozowanie tego, co dzieje się w firmie jest podstawowym elementem sprawnego zarządzania efektywną organizacją. Szerokiego zakresu informacji na temat sytuacji w przedsiębiorstwie i ostrzegania go przez zatrudnionych w nim ludzi może dostarczyć sondaż opinii pracowników. Widoczny w ostatnich latach wzrost zainteresowania tym zagadnieniem na polskim gruncie jest w istocie związany ze znacząco popularnością demokratycznych systemów i stylów zarządzania w przedsiębiorstwach i organizacjach¹²⁶. Potrzeba badania satysfakcji i nastrojów pracowników dostrzegana jest w praktyce z uwagi na coraz częściej występujący problem zatrzymania przez organizację dobrych, odczuwających satysfakcję pracowników. Odpowiedzią na ten problem może być oddanie głosu zainteresowanym - pracownikom, którzy wyrażając swoje opinie na różne tematy, dotyczące funkcjonowania organizacji, podpowiadają co zrobić, aby poprawić funkcjonowanie zespołu, usprawnić jego pracę. Firmy, organizacje i redakcje, prowadzące badania satysfakcji i nastrojów pracowniczych kierują się następującymi założeniami:

- sukces można budować tylko na bazie usatysfakcjonowanych pracowników,
- satysfakcję pracowników należy badać regularnie.

Celem prowadzonych badań jest zaś:

- ustalenie wyjściowego poziomu satysfakcji pracowników,
- określenie czynników, mających negatywny wpływ na satysfakcję pracowników,
- ukierunkowanie działań firmy na poprawę satysfakcji pracowników¹²⁷.

Sondaże opinii zespołu redakcyjnego są ważnym instrumentem kierowania redakcją, dzięki któremu uzyskuje się informacje o zaangażowaniu, stosunkach, ocenach, oczekiwaniach i potrzebach członków redakcji w zakresie określonych obszarów środowiska pracy lub otoczenia zewnętrznego. Badania takie mają na celu poznanie między innymi:

- poglądów pracowników na temat różnych obszarów funkcjonowania redakcji,
- zadowolenia pracowników redakcji z pracy,
- atmosfery panującej w zespole redakcyjnym,
- sposobu zarządzania redakcją,
- satysfakcji z wynagrodzenia.

¹²⁶ J. Radosławska, *Sondaż opinii pracowników jako instrument wspomagający zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Nr 3-4/2005, s. 78.

¹²⁷ M. W. Kopertyńska, op. cit., s. 254.

W sondażach opinii pracowników używane są często wymiennie takie terminy, jak: badanie zadowolenia, postaw czy też motywacji pracowników. Są one jednak równie często barometrem nastrojów panujących w redakcji, umożliwiają dostrzeżenie z wyprzedzeniem czynników sugerujących rychłe zaistnienie kryzysu lub pojawienie się sytuacji konfliktowych wewnątrz redakcji. Badania zwykle prowadzone są w formie ankiet, wywiadów, przybierają formę anonimową, dobrowolną i są realizowane w obrębie całej redakcji lub wśród wybranych reprezentantów.

Istotę sondaży przeprowadzanych wśród pracowników rozpatrywać można z punktu widzenia ich celowości związanej z oczekiwaniami samych pracowników lub też z pozycji zatrudniających ich pracodawców. Sondaże wśród pracowników są ważne dla kierownictwa redakcji ze względu na następujące czynniki:

- stanowią często jedyne źródło informacji i rzetelne źródło wiedzy na temat potrzeb pracowników i ich opinii na temat pracodawcy,
- pozwalają na właściwą alokację środków finansowych i tworzenie długookresowych strategii działania,
- stanowią swoisty radar, ostrzegający przed nadchodzącymi zagrożeniami, mającymi swe zarzewie wewnątrz redakcji,
- mogą dostarczać racjonalnych przesłanej do prowadzenia negocjacji z przedstawicielami związków zawodowych oraz innych grup formalnych i nieformalnych, działających wewnątrz redakcji, a także ograniczać ich oddziaływanie,
- pozwalają podejmować działania związane z zatrzymaniem najcenniejszych osób pracujących w redakcji.

Z punktu widzenia pracownika realizowane badania nastrojów są ważne z następujących powodów:

- potwierdzają, że kierownictwo redakcji jest w stałym kontakcie z pracownikami i zależy mu na komunikowaniu się z zatrudnionymi osobami,
- są jasnym sygnałem, że kierownictwo interesuje się zdaniem szeregowego pracownika i zdanie to uwzględnia przy podejmowaniu istotnych decyzji,
- zapewniają sprawny przebieg wewnętrznej komunikacji w redakcji,
- pomagają motywować pracowników redakcji do pozostania w niej¹²⁸.

Sondaż opinii pracowników pozwala na realizację następujących funkcji:

- diagnostycznej - obejmującej ogólne informacje o obecnej sytuacji w redakcji, ogólną analizę mocnych i słabych stron,
- prognostycznej - dającej szansę uzyskania odpowiedzi na pytanie, co nastąpi w przyszłości, w świetle poznanych faktów i prawidłowości,
- oceniającej - pozwalającej na ocenę strategii funkcjonowania redakcji i narzędzi zarządzania nią, a także na ocenę konkretnych zmian organizacyjnych,
- kontrolnej - sprawdzającej realizację konkretnych zamierzeń i planów,
- interwencyjnej - poprzez zainicjowanie dialogu i procesów naprawczych, wprowadzenie nowej filozofii zarządzania i komunikację wewnątrz przedsiębiorstwa,
- terapeutycznej - dając możliwość ujścia negatywnych emocji i nastrojów¹²⁹.

¹²⁸ Por. J. Radosławska, op. cit., s. 80.

¹²⁹ Por. ibidem, ss. 80-81.

Metody badania i analizy nastrojów w zespole redakcyjnym

Doświadczenie wielu firm, zajmujących się komercyjnie i w profesjonalny sposób badaniem nastroju wewnątrz organizacji, podpowiada, że najczęściej identyfikowanym przez badane osoby problemem jest brak dbałości przełożonych o rozwój ich karier. Zatrudnieni nie widzą możliwości rozwoju, narzekają, że ich ścieżki kariery zatrzymały się lub w ogóle są bardzo niejasne, a awanse nieprzejrzyste. Są też niezadowoleni z zarobków i oferowanych pakietów socjalnych. Pracownicy często skarżą się na złą komunikację z kadłą zarządzającą. Uważają, że ich szefowie w ogóle nie interesują się problemami podwładnych ani nie przekazują im informacji o tym, co dzieje się w firmie. Badania satysfakcji odkrywają również mocne strony organizacji. Najczęściej są to: atmosfera pracy w zespole, prestiż firmy oraz wyzwania, odpowiedzialność i samodzielność działania. Zaangażowanie do badania konsultantów zewnętrznych, w tym procesie, wydaje się być szczególnie istotne. Gwarantuje bowiem pracownikom, pełną anonimowość. Umożliwia również otrzymanie popartego często długoletnim doświadczeniem, zestawu wniosków i rekomendacji. Obecnie, znalezienie nowego pracownika, jest często dużym wyzwaniem stającym przed organizacją. Skutkiem tego jest rosnąca popularność badania satysfakcji pracowników. Coraz więcej osób przekonuje się, że korzystniej jest przewencyjnie zainwestować we własnych pracowników, niż poszukiwać nowych. Korzystniej, oznacza w tym przypadku: taniej¹³⁰.

Badania satysfakcji pracowników są integralną częścią programów zarządzania jakością (normy ISO, TQM, konkursy związane z polską i europejską nagrodą jakości - EFQM). Powoduje to, że dążenie do poprawy satysfakcji pracowników staje się niezbędnym warunkiem organizacji, dbającej o wysokie standardy działania. Powodem przeprowadzenia badania nastrojów pracowniczych może być również zdobycie informacji niezbędnych w procesie wdrażania złożonych zmian organizacyjnych. Dane te pomogą w przeciwdziałaniu oporom ze strony osób zatrudnionych w firmie.

Najczęściej stosowanymi metodami, diagnozującymi nastroje panujące wśród członków zespołu redakcyjnego, są: ankieta i wywiad. Niewątpliwą zaletą ankiet jest zapewnienie badanym anonimowości, która sprzyja udzielaniu szczerych odpowiedzi, będących warunkiem celowości, zasadności i przydatności wykorzystania uzyskanych wyników. Uproszczoną charakterystykę prowadzonych badań sondażowych, wykorzystywanych do zdiagnozowania nastrojów w zespole redakcyjnym prezentuje Tabela 1.

Tabela 1.

Porównanie ankiety i wywiadu jako narzędzi badających nastroje w zespole redakcyjnym¹³¹

Uwzględniony czynnik	Wywiad		Badanie ankietowe	
	Rozmowa bezpośrednia	Rozmowa telefoniczna	Przy pomocy ankieterów	Ankiety pocztowe
Wielkość uzyskanych danych	Duża, zwłaszcza wówczas, gdy respondenci chętnie uczestniczą w rozmowie	Ograniczona ze względu na czas rozmowy	Na ogół bardzo duża	Raczej ograniczona

¹³⁰ Por. materiały promocyjne agencji Bigram SA, www.bigram.pl

¹³¹ J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*. Katowice 1999, s. 69.

Przydatność ze względu na badany problem	Znaczna, ponieważ badający może korzystać ze środków pomocniczych	Dość duża, ponieważ prowadzący wywiad może drażnić problem	Duża, jeśli ankiety zostały odpowiednio wypełnione	Ograniczona, przy niewielkiej ilości zwrotów
Możliwość wywierania wpływu na respondenta przez badającego	Znaczna, biorąc pod uwagę bezpośredni kontakt	Ograniczona, co najwyżej poprzez modulację głosu badającego	Żadna, jeśli ankieter rozprawdza i zbiera ankiety	Żadna
Stopień anonimowości respondenta	Brak anonimowości	Ograniczona	Pełna anonimowość	Pełna anonimowość

Sondaż opinii pracowników może być projektem przynoszącym korzyści, pod warunkiem jego właściwego przygotowania i realizacji. W przeciwnym razie może okazać się nie tylko niepotrzebny i nieefektywny z finansowego punktu widzenia, ale również może nadzarpnąć dobrą opinię zespołu pracowników na temat redakcji i jej kierownictwa. Sukces badań sondażowych w tym zakresie uzależniony jest od ich właściwego przygotowania i późniejszego wykorzystania wyników. Kluczowymi elementami tego przedsięwzięcia są:¹³²

- wsparcie ze strony najwyższego kierownictwa, bez którego nie ma sensu rozpoczynanie realizacji badań;
- stworzenie warunków gwarantujących anonimowość - metryczka ankiety powinna uniemożliwiać identyfikację opinii pojedynczego pracownika. Daje to gwarancję szczerości wypowiedzi, poczucie bezpieczeństwa i komfort podczas wypełniania ankiet;
- metoda realizacji badania powinna odpowiadać zakresowi poszukiwanych informacji, obejmując na tyle szerokie spektrum zagadnień, aby nie pominąć żadnych kwestii istotnych dla wewnętrznego funkcjonowania redakcji i motywacji członków zespołu redakcyjnego. Narzędzia badawcze powinny być przygotowane na potrzeby konkretnej redakcji, uwzględniając jej problemy i specyfikę;
- gwarancja publikacji wyników oraz zapewnienie, że wyniki te zostaną wykorzystane do wprowadzenia zmian w redakcji;
- przeprowadzenie akcji informacyjnej na temat zasad, przyczyn i celów badań oraz zachęcenie pracowników do uczestniczenia w nich. Plan działania powinien zostać dokładnie przedstawiony wszystkim zaangażowanym z proces, zgodnie z zasadą, o której wspomina Peter Drucker: „Gromadź ludzi wokół idei, bo jedynie wówczas, kiedy uznają ją za swoją, jest szansa na jej realizację”.

Badania nastroju zespołu redakcyjnego przybierać mogą różną postać. Nie zawsze muszą mieć charakter oficjalnych metod badawczych. J. Tyborowska proponuje następujące formy komunikowania, służące poznaniu opinii pracowników na temat wybranych obszarów funkcjonowania organizacji:¹³³

- **Badanie pulsu.**
Jest to badanie dotyczące wybranych, pojedynczych obszarów funkcjonowania redakcji. Tego rodzaju badania prowadzone są zwykle w odniesieniu do konkretnych

¹³² J. Radosławska, op. cit., s. 86.

¹³³ J. Tyborowska, *Badania wśród pracowników*, www.beckinfobiznes.pl

zmian, jakie następują w organizacji pracy, łączą się z ważnymi wydarzeniami, które wymagają zapoznania się z opiniami i nastrojami panującymi wśród pracowników. Charakteryzują się prostotą, gdyż zwykle przybierają formę kilku pytań, zadanych pracownikom w związku z epizodem, dotyczącym funkcjonowania redakcji. Badania tego rodzaju prowokowane są zwykle zmianami organizacyjnymi, na przykład w postaci wdrożenia nowych systemów informatycznych, zmiany struktury organizacyjnej czy też realizacji programów oszczędnościowych.

- **Wywiady z odchodzącymi pracownikami.**

Ta forma komunikacji ma duże znaczenie w zrozumieniu przyczyn, dla których pracownicy decydują się opuścić redakcję i zmienić pracodawcę. Pozyskanie danych od pracownika opuszczającego dotychczasowe miejsce pracy, pod warunkiem, że zechce on wziąć udział w takim badaniu, pozwala z dużą dozą szczerości poznać opinie o redakcji, oceny podejmowanych dotychczas działań, jak również nastroje panujące wśród reszty zespołu redakcyjnego. Zasadnicze cele tego rodzaju wywiadów to: rozpoznanie i zrozumienie głównych przyczyn rotacji personelu (oraz jednoczesne zapobieganie tego rodzaju rotacjom), znalezienie rozwiązań dla zgłaszanych problemów i wprowadzenia zmian, redukcja ryzyka i kosztów związanych z rotacją pracowników, budowanie pozytywnego wizerunku redakcji wśród odchodzących pracowników, ale również wśród aktualnie zatrudnionego zespołu oraz przekazanie informacji zwrotnych dla kierownictwa i bezpośrednich przełożonych. Wywiady z odchodzącymi pracownikami powinny być realizowane bez udziału przedstawicieli kierownictwa.

- **Spotkania z pracownikami.**

Jest to jedna z podstawowych form komunikowania wewnętrznego w każdej organizacji, a jednocześnie bardzo dobre narzędzie pozyskiwania danych na temat nastrojów panujących wśród załogi oraz dobry miernik satysfakcji pracowników. Mogą mieć różną formę - od zwykłych spotkań roboczych, przez prowadzenie regularnych spotkań przełożonych z podwładnymi, aż po sformalizowane spotkania w postaci „okrągłego stołu”.

Tradycyjne spotkania z pracownikami - są najbardziej oczywistą i podstawową formą bieżącej komunikacji z pracownikami. Tymczasem nie są zbyt popularnym narzędziem wśród polskich redakcji, firm i przedsiębiorstw. Zasadniczym zarzutem kierownictwa przeciwko organizowaniu tego rodzaju spotkań jest zróżnicowanie audytorium, utrudniające, a wręcz uniemożliwiające dobór tematu spotkania. Spotkania warto organizować, aby regularnie spotykać się z pracownikami, w oficjalny sposób komunikować sprawy firmy, plany na przyszłość i strategię działania. Jednocześnie jest to dobre forum do pozyskiwania informacji zwrotnych, określających nastawienie pracowników, ich opinie i zaangażowanie. Spotkania takie powinny być dobrze przygotowane, zarówno od strony tematyki, która ma być w ich trakcie poruszana, jak i od strony używanego języka - aby komunikacja skutecznie dotarła do wszystkich uczestników i osiągnęła zakładany efekt.

Spotkania z pominięciem jednego szczebla zarządzania - mają na celu zapoznanie się z opiniami pracowników na temat problemów istotnych z punktu widzenia całej organizacji i zarządzania nią. Aby zapewnić pracownikom swobodę wypowiedzi, na spotkania takie celowo nie są zapraszani ich bezpośredni przełożeni, ponieważ

jednym z omawianych tematów może być ich sposób kierowania. Spotkania tego rodzaju, choć budzą pewne kontrowersje, wydają się być skuteczne. Z punktu widzenia praktyki pracy redakcyjnej, spotkanie takie może być realizowane z udziałem redaktora naczelnego i zatrudnionych w redakcji dziennikarzy, z pominięciem kierowników redakcji, a więc bezpośrednich przełożonych uczestników spotkania. „Okragły stół” - to forma komunikacji najwyższego kierownictwa z pracownikami reprezentującymi poszczególne komórki organizacyjne. Dobór pracowników powinien zapewnić reprezentacyjność poglądów i punktów widzenia.

Wspólne posiłki - spotkania o roboczym charakterze, mające na celu nie tylko zebranie opinii pracowników, ale również danie im możliwości zadania nurtujących ich pytań w wąskim gronie i luźnej atmosferze, co powinno ułatwić swobodną i bardziej szczerą komunikację.

Jak już napisano, liczne organizacje, w tym także redakcje instytucji medialnych, są bardzo zainteresowane wyczuwaniem i poznaniem ukrytych nastrojów swoich pracowników na temat różnorodnych zagadnień, dotyczących funkcjonowania organizacji. W związku z tym przeprowadzane bywają liczne badania postaw i nastrojów, mające dość zróżnicowany charakter i stopień profesjonalizacji. Jeżeli badania nastroju zespołu pracowniczego mają być poważnie brane pod uwagę, ważne jest, by osoby kierujące organizacjami zarządzały nimi na podstawie otrzymanych wyników i z uwzględnieniem głosu badanych pracowników¹³⁴. W przeciwnym razie można odnieść wrażenie, że wysiłek i trud związany z prowadzeniem badań był niepotrzebny, a pracownicy, wyrażając swoje opinie, stracili tylko swój czas.

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków 2005, s. 210.
- Blikle A., *Zarządzanie bez kar i nagród*, „e-Uczyć lepiej”, Nr 5/2007 www.uczytlepiej.odn.poznan.pl.
- Borkowska S., *Motywacja i motywowanie*, [w:] H. Król, Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa 2006.
- Cox D., Hoover J., *Kierowanie zespołem w nowoczesnej firmie*. Warszawa 2005.
- Dobiegała-Korona B., *Kompozycja promocji*. Warszawa 1997.
- Gawroński S., *Media relations. Współpraca dziennikarzy i specjalistów PR*, Wyd. WSiIz, Rzeszów, 2005.
- Heller R., *Motywowanie pracowników*, Warszawa 2000.
- Hoffmann C., *Das Intranet: Siegeszug auch im Mittelstand?*, w: PR Forum Nr 4/2002
- Jasiński Z.(red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności*. Warszawa 1998.
- Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. Warszawa 2008.
- Kostera M., Kownacki S., *Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi*, [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa 1997.
- Kulczyka L., *Satysfakcja z pracy, Test Human Resources*, www.testhr.pl
- Lewicka D., *Motywacyjna siła procedur personalnych*, [w:] Zbiegień-Maciąg L. (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*. Kraków 2006.

¹³⁴ E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa 1007, s. 228.

- Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków 2000.
- Malczewski Ł., *Komunikacyjne blokady*, „Marketing Serwis”, Nr 6/2000.
- McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa 2007.
- Polańska A., *Zarządzanie personelem*. Gdańsk 1999.
- Radosławska J., *Sondaż opinii pracowników jako instrument wspomagający zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Nr 3-4/2005.
- Reykowski J., *Teoria motywacji a zarządzanie*. Warszawa 1975.
- Szczupaczyński J., *Anatomia zarządzania organizacją*. Warszawa 1998.
- Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*. Katowice 1999.
- Tyborowska, *Badania wśród pracowników*, www.beckinfobiznes.pl.
- Woźniak B., *Pracownicy organizacji jako odbiorcy public relations*, w: Świda J., Tworzydło D. (red.), *Public relations*. Rzeszów 2003.

Rafał Polak

ROZDZIAŁ 6.

Rola coacha stymulującego pracę grupy

Coach i coaching

Przed przystąpieniem do opisu roli **coacha** w stymulowaniu pracy grupy, nieodzownym krokiem jest przedstawienie samego narzędzia **coachingu** oraz jego krótka charakterystyka. **Coaching** jest bowiem pojęciem na tyle nowym, że istnieje uzasadniona potrzeba jego - choćby najkrótszej - operacjonalizacji. Wówczas dopiero możliwe będzie określenie, jakie zastosowanie może on mieć w kontekście zachowań grupowych, w tym - w kontekście funkcjonowania grup tak specyficznych, jak zespół redakcyjny.

Coaching może być rozumiany bardzo różnie. Z pewnością jednak jest to narzędzie (metoda, proces), którego świadome zastosowanie powinno przynieść zamierzony skutek w postaci zwiększenia przewagi konkurencyjnej danej osoby, grupy osób, organizacji czy firmy - nad inną.

Co nie jest coachingiem?

Nowatorstwo metody oraz pewne - wynikające z niego - pojęciowe niedoprecyzowanie niesie ze sobą ryzyko niezrozumienia tego, czym w istocie jest coaching. Aby można było używać tego terminu w miarę precyzyjnie, należy więc najpierw wskazać, czym coaching z pewnością nie jest.

Przed wszystkim - choć powszechne przekonanie jest zupełnie inne - coaching nie jest **nauczaniem**. W nauczaniu występują - nieobecne lub marginalizowane w coachingu - metody takie, jak przekazywanie wiedzy przez nauczyciela (z jednej strony) oraz przyjmowanie tej wiedzy przez ucznia (z drugiej strony). Nauczanie jest więc formą przekazania dalej stwierdzonej wiedzy, powiązane ewentualnie z egzekwowaniem stopnia jej przyjęcia i zrozumienia. W coachingu wiedzą jest wszystko to, co uda się, odkryć coachowi w osobie coachowanej, a co może się okazać pomocne w realizacji uzgodnionego celu.

Nie jest również coaching formą **psychoterapii**. Nie można **coachując** kogoś, pomóc - jeśli jego dolegliwości są natury psychologicznej. Wówczas nie pomoże najlepiej przygotowany coach.

Coachingiem nie jest też **monitoring**, czyli kontrolowanie pracownika przez starszego, bardziej doświadczonego kolegę bądź zwierzchnika z jednoczesnym udzielaniem rad i wskazówek. Monitoring jest do coachingu zbliżony, lecz jego istota polega na korzystaniu z doświadczenia i rad osoby monitorującej. w coachingu odkrywa się zdolności i umiejętności osoby coachowanej.

Coaching nie jest też **doradztwem** ani **konsultingiem**, w których to procesach uważa skupiona jest na przekazywaniu fachowej wiedzy (w postaci gotowych rozwiązań, opracowań, planów) z zakresu określonych obszarów merytorycznych - np. z dziedziny finansów, medycyny, prawa itp.

Skoro już wiadomo, co nie jest coachingiem, pora na próbę określenia, co nim jest albo - co zwykle za niego jest uważane. W różnych opracowaniach naukowych, ale też poradnikach dla praktyków coachingu, występuje tak wiele prób jego definicji oraz określeń, że ich przedstawienie i omówienie zajęłoby kilkadziesiąt stron. Dlatego też niżej zaprezentowane zostały jedynie **najpopularniejsze sposoby jego rozumienia**.

Coaching jest zwykle rozumiany jako:

- Pomoc udzielana przez coacha klientowi w określeniu celów, przy jednoczesnym długoterminowym wsparciu w ich realizacji.
- Pomoc i kierowanie rozwojem umiejętności oraz kompetencji w danym obszarze.
- Inspirowanie członków jakiejś osoby lub grupy do ciągłego doskonalenia się.
- Proces wydobywania potencjału u osoby lub u grupy osób.
- Proces rozwoju pożądaných kompetencji danej osoby lub grupy osób.
- Proces rozwoju pożądaných umiejętności danej osoby lub grupy osób.
- Pomoc w wyznaczaniu i realizacji indywidualnych ścieżek kariery.
- Metoda wywoływania zmian w życiu osobistym i zawodowym, a także w zachowaniu, postrzeganiu rzeczywistości i reagowaniu na nią.
- Indywidualny sposób zarządzania własnymi działaniami.
- Wspólna wędrówka dwóch partnerów do świadomie nakreślonego celu.

Jest więc **coaching** procesem polegającym na wydobywaniu i doskonaleniu kompetencji klienta, pomocy w pełniejszym zrozumieniu stawianych sobie przez niego celów oraz wyszukiwaniu dróg wiodących do ich realizacji. Proces ten odbywa się przy uwzględnieniu systematycznego diagnozowania potrzeb oraz jego pełnym zaangażowaniem. Najważniejszym i jednocześnie najtrudniejszym zadaniem coacha jest **prawidłowe zrozumienie faktycznych potrzeb swojego klienta**.

Wyróżnić można przynajmniej kilka rodzajów coachingu:

- **Coaching personalny (Life Coaching)**
rozbudowa wewnętrzna człowieka, realizacja celów osobistych.
- **Coaching zawodowy (On-Job-Coaching)**
rozbudowa umiejętności zawodowych, inwestycja w karierę.
- **Executive Coaching**
rozbudowa kompetencji kadry kierowniczej.
- **Coaching środowiskowy (Acculturation Coaching)**
ukierunkowany na pomoc w zrozumieniu zasad i dostosowaniu się do środowiska pracy.
- **Coaching grupowy (Leadership Coaching)**
rozbudowa umiejętności radzenia sobie z problemami zachodzącymi w grupach, w tym w zespołach pracowniczych.

Istnieje też pojęcie **Coaching Mentoring** - jest to proces ukierunkowany na zdobywanie nowych umiejętności, poprzez korygowanie złych, nieskutecznych zachowań i nawyków.

Coaching jest procesem specyficznym. Przyjmuje zwykle formę **indywidualnych sesji prowadzonych przez coacha dla klienta**. Sesje te powinny przebiegać w z góry

określonym trybie i odstępach czasu. Nieodzownym elementem procesu jest również **ustalenie na wstępie etapów (i ich celów)**, po których każdorazowo następować ma podsumowanie wraz z diagnozowaniem osiąganych wyników i czynionych postępów.

Coaching jest procesem długoterminowym, **sesje powinny być rozłożone w czasie**. Osoba coachowana nie powinna czuć obciążenia, ale jednocześnie powinna mieć świadomość trwania procesu i konieczności realizacji zadań proponowanych jej przez coacha.

Choć działania realizowane w ramach coachingu często różnią się od siebie - wszystko zależne jest od charakteru podejmowanych zadań - możliwe jest wyróżnienie kilku elementów, które w procesie coachingu występują lub występować powinny każdorazowo. Są to:

Elementy coachingu

1. Zgoda i gotowość klienta na podjęcie działań w ramach coachingu.
2. Szczera chęć i autentyczne zaangażowanie klienta.
3. Partnerska relacja pomiędzy coachem a klientem.
4. Zaufanie pomiędzy coachem a klientem.

Nie można uznać za wartościowy proces, który trwa w nieskończoność. Coaching kończy się wówczas, gdy klient posiada umiejętności i kompetencje, których zdobycie było uzgodnionym celem. Rezultaty coachingu mogą być różne, najważniejsze jednak, by były one trwałe i aby realizowały wcześniejsze uzgodnienia - nie ma tutaj miejsca na przypadkowość.

Głównym skutkiem coachingu jest więc uzyskanie trwałej zmiany w postępowaniu i działaniach osoby czy grupy coachowanej. Można uznać, że skutki wywołane przez coaching mieszczą się w ramach następujących obszarów:

- Odkrycie lub wzrost zamierzonych kompetencji oraz umiejętności klienta.
- Poszerzenie perspektywy patrzenia na określony problem.
- Wyzwolenie ukrytego potencjału sił twórczych, zdolności - umiejętność kreatywności.
- Wzrost samoświadomości - zwiększenie pewności siebie.
- Wyeliminowanie barier i ograniczeń - często sztucznych, narzuconych.
- Umiejętność zachowywania równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym.
- Wzrost samodzielności w rozwiązywaniu problemów przez klienta¹³⁵.

Kim jest coach?

Coach jest przede wszystkim rodzajem przewodnika, który poprowadzić ma osobę lub grupę do określonego celu. Jego praca polega na ciągłym przebywaniu i komunikowaniu się z ludźmi, **musi on lubić ludzi**. Rozbudowane umiejętności komunikacyjne są podstawą w pracy coacha - niezbędne jest, aby w **sposób zrozumiały, prosty i zwięzły przekazywał on swoje komunikaty i aby był gotów do umiejętnego zadawania pytań i słuchania** podopiecznych. Trudna do wyobrażenia jest sytuacja, kiedy coach ma pomagać ludziom, a przebywanie i komunikowanie się z nimi sprawia mu kłopot. Taka sytuacja byłaby zachowaniem nieszczerym i - mając na uwadze konieczność występowania zaufania, jako jednego z filarów coachingu - pozbawionym sensu.

¹³⁵ Więcej o celach treningu w: S. Knight, *NLP w biznesie. Techniki skutecznego przekonywania*, (polskie wydanie). Gliwice 2006, ss. 386-387 i kolejne, a o korzyściach płynących z coachingu w: S. Thorpe, J. Clifford, *Podręcznik coachingu. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*. Poznań 2004, s. 25.

Funkcja coacha według International Coaching Community

- Coach pomaga osobom i organizacjom, aby rozwijały się szybciej i osiągały bardziej satysfakcjonujące rezultaty.
- Coach koncertuje się na celach, które wybiera klient.
- Coach dostosowuje się do potrzeb klientów.
- Coach wyłania rozwiązania i strategie z informacji pochodzących od klienta.
- Coach zapewnia nową perspektywę.
- Coach pomaga klientom w budowaniu ich naturalnej siły.
- Bazą coachingu jest idea, że klient jest twórczy i pełen zasobów.
- Bazą coachingu jest idea, że klient pracuje, aby osiągnąć te cele, które chce osiągnąć.
- Siła coachingu wynika z relacji pomiędzy coachem a klientem.

Coach powinien **nieustannie zdobywać informacje na temat swoich podopiecznych i postępów, jakie czynią**. Powinien też pamiętać, że **pracuje przede wszystkim dla ich dobra i to jest podstawowy cel jego działań**.

Dla coacha, który chce dobrze spełniać swoją rolę, oczywiste powinno być, że:¹³⁶

- Wszyscy możemy się rozwijać.
- Potrafimy się zmieniać tylko wtedy, gdy tego chcemy i jesteśmy na to gotowi.
- Przekonania innych osób co do naszych możliwości mogą wpływać na nasz sukces.
- Nasze przekonania co do własnych możliwości są bezpośrednio związane z naszym sukcesem.
- To, jak definiujemy sukces, bezpośrednio oddziałuje na nasze osiągnięcia.
- Ograniczamy własne możliwości poprzez pewne przekonania, na przykład, że coś jest niemożliwe ze względu na uwarunkowania środowiskowe bądź sytuacyjne.
- Uczymy się tylko wtedy, gdy jesteśmy naprawdę zaangażowani w ten proces.
- Można się uczyć na podstawie wszystkich swoich działań, niemniej wymaga to osobistej refleksji i stworzenia planu na przyszłość.
- Nie trzeba być ekspertem, żeby pomóc się uczyć drugiej osobie. Czasem lepiej nim nie być - nie jest się wtedy ograniczonym do jednego „właściwego” sposobu postępowania.
- Aby pomóc innym w rozwoju samego stale trzeba się rozwijać.

Zadanie 6.1

Przedstaw i uzasadnij, jakie działania - z pewnością - nie są coachingiem.

Zadanie 6.2

Co to jest coaching - podaj jego typy.

Zadanie 6.3

Jakie są główne funkcje coacha?

Zadanie 6.4

Co powinno być dla coacha oczywistością?

¹³⁶ S. Thorpe, J. Clifford, *Podręcznik coachingu...* op. cit., s. 19.

Bibliografia

Knight S., NLP w biznesie. *Techniki skutecznego przekonywania*, (polskie wydanie). Gliwice 2006.
 Thorpe S. , Clifford J., *Podręcznik coachingu. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*.
 Poznań 2004.

Grupa - typy i elementy. Redakcja jako grupa

Podstawą funkcjonowania każdej grupy, w tym grupy zawodowej, jest pojęcie grupy społecznej.

Grupa społeczna - pewna ilość osób „powiązanych systemem stosunków uregulowanych przez instytucje, posiadających pewne wspólne wartości i oddzielonych od innych zbiorowości wyraźną zasadą odrębności. (...) ludzi należących do określonej grupy łączy jakaś więź społeczna, wspólne dążenia, wyobrażenia i przekonania na temat własnej grupy, uporządkowany sposób zachowania stosownie do uznanych celów, przewidujący zarówno nagrody, jak i kary głównie o charakterze moralnym¹³⁷.

Zwykle wyróżnia się kilka kategorii grup społecznych:

1. **grupy pierwotne** (występują wówczas styczeńności osobiste, postawy emocjonalne)
grupy wtórne (np. grupy zawodowe i grupy interesu)
2. **grupy małe** (np. rodzina)
grupy duże (np. naród)
3. **grupy inkluzywne** (łatwy sposób uzyskania członkostwa)
grupy ekskluzywne (trudny sposób wejścia)
4. **grupy nieformalne** (kliki, koterie)
grupy formalne (np. gmina)

Stosując powyższe kategorie, grupy, których dotyczy zwykle proces coachingu zaliczyć można do grup: **wtórnych; małych; inkluzywnych** lub **ekskluzywnych** - w zależności od charakteru grupy i możliwości zostania jej członkiem oraz zwykle - **formalnych**.

Każda grupa posiada **członków**, określony **cel** i sankcjonowany przez członków - **podział ról**. Zazwyczaj funkcjonuje w grupie pewien **układ**, który coach zastaje. Podejmując działania coachingowe, należy zdawać sobie z tego sprawę, bowiem niewiedza w tym zakresie doprowadzić może do niepowodzenia podjętych działań. Większość grup charakteryzuje się również własną **specyfiką**, która mniej lub bardziej wpływa na jej funkcjonowanie.

Najwięcej szans na powodzenie działań coachingowych istnieje w grupach, które powstają lub niedawno powstały. Wówczas to coach (w porozumie-

¹³⁷ Cyt. za R. Dyoniziak, J. Mikułowski Pomorski, Z. Pucek, *Współczesne społeczeństwo polskie. Wstęp do socjologii*. Warszawa 1974, s. 40.

niu z grupą, ale mając wyraźną nad nią kontrolę) może stymulować podział ról, zadań oraz określić cele, które powinna zrealizować grupa. Zadania wyznaczane są wówczas świadomie i pod kontrolą „pomocnika”.

Elementem nieodzownym w prawidłowym funkcjonowaniu grupy są też **procesy komunikowania** - zachodzące zarówno wewnątrz grupy, jak również pomiędzy członkami grupy a otoczeniem.

Już na etapie pierwszego, wstępnego kontaktu z grupą może dojść do podjęcia przez coacha działań stymulujących. Może on na wstępie **uświadomić członkom grupy, że każdy z nich pełni w grupie podwójną rolę: po pierwsze - realizuje powierzone mu zadania; po drugie - czuwa (lub czuwać powinien) nad realizowaniem zadań przez innych członków grupy**. Grupa to zespół, w którym musi istnieć współpraca, ale też wzajemna kontrola; zaniedbanie obowiązków lub nieumiejętne wypełnianie roli przez jednego z członków osłabia sukces całej grupy.

Współdziałanie i wzajemna odpowiedzialność wzmacnia też solidarność i wpływa na podwyższenie indywidualnych kompetencji poszczególnych członków grupy, którzy poprzez wymianę informacji nabywają więcej wiedzy niż działając w pojedynkę.

Każda grupa **ma swojego przywódcę**. Przywódca - zwany również liderem - ma różne (determinowane również specyfiką grupy) obowiązki i cele. Podstawową cechą lidera powinna być **umiejętność przewodzenia grupie**. Im lepszy lider, bardziej kompetentny i przygotowany do pełnionej przez siebie funkcji, tym lepsze funkcjonowanie grupy. Wyróżnia się dwa rodzaje liderów: **przywódcy** (lepiej sprawdzają się w czasach kryzysów i niepewności), **menedżerowie** (lepiej wypadają w okresach prosperity; nie walczą, lecz zarządzają).

Procesy coachingowe przeprowadza się **zazwyczaj w małych zespołach zawodowych**, np. zespołach handlowców, menedżerów. Zdarzają się jednak działania podejmowane w organizacjach pozarządowych, ale też w samorządach, organizacjach politycznych, uczelniach, stowarzyszeniach, firmach reklamowych, czy w redakcjach.

W większej firmie bądź organizacji **istnieje wiele grup** - zarówno formalnych, jak i nieformalnych. Wówczas praca coacha jest bardzo skomplikowana, bowiem **zanim przystąpi do właściwych zadań, powinien poznać relacje panujące wewnątrz firmy**. Jeśli działania coachingowe podejmowane są wobec jednej bądź niewielu grup istniejących w ramach danej organizacji - zadanie wydaje się wykonalne i (dla sprawnego coacha) możliwe do zrealizowania. Trudniejsze wyzwanie stoi przed nim, gdy proces przeprowadzony ma zostać z większością pracowników - zrealizowanie zakończonego sukcesem coachingu może się wówczas okazać niewykonalne.

Zadania coachingowe przeprowadzane w większych firmach i organizacjach napotykać zwykłe na jeszcze jeden problem. Często - pomimo odmiennych deklaracji - **szefostwo firmy (świadomie lub nieświadomie) robi wiele, aby swoich pracowników sprowadzić do roli trybików w wielkiej maszynie**. Brak jednego trybiku jest niezauważany i możliwy do szybkiego uzupełnienia, trybiki nie mają ambicji, nie stawiają trudnych pytań, nie chcą awansować, ale też nie zależy im na prawidłowym funkcjonowaniu całej organizacji - skupiają się zwykle na wykonywaniu swojej pracy. Sprowadzeni do takich ról pracownicy buntują się, gdy nagle okazuje się, że mają zostać poddani procesowi coachingu i uwierzyć, że ich firma jest ich drugim domem, o który powinni dbać, jak o dom rodzinny i dążyć do osiągnięcia jak najlepszych wyników, bo przecież „pracując dla firmy - pracujesz dla siebie”.

Jeśli coach zastanie taką sytuację, **wówczas na początku pracy powinien skoncentrować się na dobrym zrozumieniu postaw pracowników i ich stosunku do firmy, pracodawcy oraz do swoich obowiązków**. Po uzyskaniu wiedzy w tym zakresie może przystąpić do dalszych działań.

Jednym z pierwszych działań coacha, który podjął się przeprowadzenia procesu coachingu w dużej grupie, w której pracownicy traktowani są, jak trybiki większej maszyny, jest **prawidłowa identyfikacja ognisk niezadowolenia** - bez tego jego dalsze działania nie mają większego sensu.

Redakcja jako grupa

Wśród różnych typów i rodzajów grup ciekawym przypadkiem są grupy o celach motywacyjnych.

Do grup o celach motywacyjnych zalicza się redakcje. W tym przypadku należy się liczyć z występowaniem wewnętrznej motywacji pracowników - wówczas **aktywność jest dla nich celem samym w sobie**, nie potrzebują dodatkowego motywowania.

W takich grupach rola coacha sprowadza się do pomocy ich członkom w pozbywaniu się - spośród całego zasobu aktywności - działań zbędnych, nie przynoszących korzyści.

Trzeba jednak zaznaczyć, że jeśli - w redakcjach - szefostwo zauważa występowanie u pracowników tego typu motywacji wówczas nie jest chętne do podnoszenia pracownikom wynagrodzenia lub nawet do poprawiania atmosfery w miejscu pracy. Wymaga się wówczas od pracowników identyfikacji z misją redakcji czy też z rolą, jaką ma ona do odegrania¹³⁸.

W zależności od wielkości, poziomu złożoności, stopnia profesjonalizmu i wielu innych czynników wskazane są różne formy zarządzania redakcją. Różny będzie też poziom stosowanej wówczas kontroli i jej zakres¹³⁹. z podobnych przyczyn mówić można o różnych formach i zasadach, na których opiera się stymulowanie pracy takiej grupy zawodowej.

Praca redakcji zależy przede wszystkim od zasobów ludzkich, zasobów technicznych i zasobów finansowych. W przypadku czynnika ludzkiego pamiętać należy o tym, że redakcje są specyficznymi grupami społecznymi, w których istnieje oczywiście podział ról - w rzeczywistości jednak funkcjonują jednocześnie dwa podziały: oficjalny i nieoficjalny, przy czym ten drugi odgrywa zwykle dużo ważniejszą rolę.

Do czynników wpływających na pracę redakcji zaliczyć można również z pewnością: rolę organizacji pracy, kryteria selekcji informacji oraz format przekazu¹⁴⁰.

W przypadku powiększania się zespołu redakcyjnego, rozbudowywania się redakcji oraz poszerzania zakresu przedmiotowego pracy istnieje zazwyczaj potrzeba wprowadzenia standaryzacji działania wraz z zastosowaniem efektywnych metod organizacji

¹³⁸ M. Chyliński, S. Russ-Mohl, *Dziennikarstwo*. Warszawa 1997, s. 204.

¹³⁹ D. McQuail, *Teoria komunikowania masowego*. Warszawa 2007, s. 244.

¹⁴⁰ M. Mrozowski, *Media masowe. Władza, rozrywka, biznes*. Warszawa 2001.

pracy i zarządzania zespołem – tak, aby zapewnić optymalizację pracy zespołu, a dzięki temu osiągnąć sprawną realizację zadań¹⁴¹.

Maciej Mrozowski pisze o trzech modelach organizacji pracy redakcji¹⁴²:

- model pracowni,
- model manufaktury,
- model fabryki wiadomości.

Model pracowni charakterystyczny jest dla małych instytucji nadawczych, w których funkcjonuje na co dzień od kilku do kilkunastu osób (redakcje pism lokalnych i regionalnych, regionalne stacje radiowe i portale informacyjne, pisma szkolne, zakładowe, środowiskowe itp.). Zauważyć tam można: **brak sformalizowanego podziału pracy, specjalizacji ról; każdy (lub większość) pracownik uczestniczy we wszystkich etapach realizacji przekazu (od planowania, poprzez zbieranie, selekcjonowanie, redagowanie aż po wytwarzanie i dystrybucję.** Zależności i relacje zawodowe w tego typu instytucjach mają zwykle charakter więzów osobistych, opartych na zgodności postaw. Występuje duża integracja wewnętrzna i zewnętrzna.

Im większa redakcja i większy obszar jej zainteresowań, tym pojawiają się bardziej skomplikowane formy jej funkcjonowania. Formą pośrednią jest **model manufaktury** (redakcje średniej i dużej wielkości; od kilkudziesięciu do kilkuset osób) - pojawia się **zasada dwupoziomowego podziału pracy - rozdzielenie funkcji produkcyjnych i marketingowych od pracy dziennikarskiej.**

Ostatnim z poziomów jest **model fabryki wiadomości** typowy dla średnich i dużych stacji telewizyjnych, w których pracuje liczny i zróżnicowany personel, a praca związana jest z obsługą skomplikowanych urządzeń. W tego typu redakcjach występuje **ściśła specjalizacja ról, wieloetapowość procesu realizacyjnego, całkowita rutynizacja czynności, (racjonalność techniczna), a proces pracy upodobniony jest do produkcji taśmowej - planowanie, podział zadań, zbieranie informacji, redagowanie wiadomości, prezentacja wiadomości.** Każdy z tych etapów realizowany jest przez innego pracownika (pracowników), specjalistę w danym zakresie.

Mając na uwadze stymulowanie pracy grupy, należy brać pod uwagę jej wielkość i stopień złożoności, ponieważ czynniki te determinują podejmowane przez coacha działania. Nie jest możliwe zastosowanie takich samych metod i narzędzi do stymulowania pracy redakcji działającej, jak pracownia i do redakcji działającej, jak fabryka wiadomości.

Stosowanie różnych metod jest tym bardziej konieczne, że dziennikarze często prezentują różne postawy i w różnych są ze sobą relacjach, różny też mają sposób komunikowania się, zarówno ze sobą, jak i z otoczeniem. Istnieje coś, co można by nazwać językiem dziennikarskim, charakteryzującym się pewnym stopniem hermetyczności i zrozumiałym jedynie dla osób związanych z dziennikarstwem. W grupie **możemy zwykle wyróżnić kilka typów osobowości, których prawidłowe rozpoznanie jest kluczem do sukcesu pracy coacha** - każdy typ wymaga innego podejścia. Można więc mówić o następujących typach:¹⁴³

¹⁴¹ Ibidem.

¹⁴² Ibidem.

¹⁴³ S. Thorpe, J. Clifford, *Podręcznik coachingu...* op. cit., ss. 32-35.

1. **Pospieszni**

Pracują szybko, nie tracą czasu na „zbędne” planowanie, myślenie, denerwują się, kiedy nie mają do wykonania żadnych zadań!

Co może zrobić coach?

Chwalić za wydajność; dawać do zrozumienia, że spontaniczność jest powodem do radości i zadowolenia; wyrażać uznanie dla energii, entuzjazmu, emocjonalnych wybuchów - jednocześnie diagnozować przyczyny takich stanów; powinien się jednak powstrzymać od chwaleń szybkiego tempa pracy i umiejętności wykonywania kilku czynności naraz.

2. **Starający się**

Pracują dokładnie i bardzo przykładają się do wykonywanych czynności, jednak nie ze względu na chęć osiągnięcia celu, tylko z faktu przekonania co do wartości samego starania się. Zadają zwykle dużo pytań, bywają męczący. Mogą stracić zainteresowanie realizowanym projektem.

Co może zrobić coach?

Zainteresować członka grupy celem realizowanego projektu. Niezbędne jest stałe podtrzymywanie tego zainteresowania i zwracanie uwagi, aby nie porzucił on podejmowanych działań ze względu na błahе powody.

3. **Silni**

Zachowują spokój, pracując pod presją. To osoby samowystarczalne i dobrze ukierunkowane na wykonywanie zadania. Nie chcą ponosić porażek, bardzo niechętnie się do nich przyznają.

Co może zrobić coach?

Koncentrować się bardziej na faktach niż na emocjach i ich okazywaniu; chwalić rozwagę i uprzejmość, ponieważ często przyjmuje się je za rzecz naturalną; zachęcać do przekazywania części obowiązków oraz do podejmowania się takiej ilości pracy, którą można wykonać; nie zmuszać do zdradzania swej wrażliwości, zachęcać do bardziej wrażliwego wyrażania uczuć; nie krzyczeć; wspólnie planować działania, wyraźnie określać, na czym polega każde zadanie, tak aby zrobione zostało tylko to, co jest oczekiwane.

4. **Perfekjoniści**

Dążą do osiągnięcia najlepszych rezultatów - najlepiej już za pierwszym razem. Są doskonale przygotowani, myślą o działaniu przed przystąpieniem do niego, planują, analizują - często wpływa to jednak na niedotrzymywanie przez nich terminów realizacji celów.

Co może zrobić coach?

Zwrócić szczególną uwagę na praktyczne zasady funkcjonowania - dokładne określenie czasu pracy, planowanie poszczególnych zadań przy uwzględnieniu czasu - egzekwowanie przyjętych założeń. Wyjaśnić, że nie ma nic złego w popełnianiu błędów, można sobie na nie pozwolić.

5. **Dogadzacze**

Empatyczni, dążą do harmonii w zespole, usiłują zadowolić wszystkich, często przytakują i zgadzają się z poglądami wyrażanymi przez rozmówcę. Nie są podatni na krytykę.

Co może zrobić coach?

Ukierunkować na uświadomienie sobie swoich potrzeb i dążenie do ich zaspokajania. Udzielać informacji zwrotnych, które mogłyby posłużyć do pomocy w konstruowaniu indywidualnych celów.

W redakcjach również spotkać można osoby prezentujące różne typy osobowości i postawy. Najczęściej przez dziennikarzy prezentowane są: **postawa neutralno-obiektywna**, występuje wówczas zdystansowanie wobec wydarzeń i powstrzymanie się od uwikłania w nie oraz **postawa społeczno-zaangażowana**¹⁴⁴. Ze względu na podejście do swojej pracy można wyróżnić jeszcze¹⁴⁵:

1. **Karierowiczów** - próbują osiągnąć jak największą władzę, dochody, prestiż.
2. **Typ zachowawczy** - nie podejmują zbędnego ryzyka, dążą do bezpieczeństwa i wygody.
3. **Gorliwców** - dążą (za wszelką cenę) do osiągnięcia bardzo konkretnych celów, koncentrują się na wąskich odcinkach, które starają się maksymalnie eksploatować.
4. **Mężów stanu** - dążą (za wszelką cenę) do osiągnięcia szeroko rozumianych celów, które służą im jako podstawa do podejmowania decyzji.
5. **Adwokatów** - działają w taki sposób, jakby dobro wspólne nie było praktycznie tożsame z dążeniem do celów, które są ściśle związane z zajmowaną przez nich w danej chwili pozycją. Ich wyobrażenie dobra wspólnego ogniskuje się różnie i jest elastyczne zarówno po względem treści, jak i czasu. Odpowiednio o danych okoliczności¹⁴⁶.

Zespół redakcyjny to miejsce, w którym oprócz standardowych postaw, dających się określić i opisać, występują dodatkowo postaci specyficzne, których daremnie szukać w innych zawodach. Ich funkcjonowanie jest często uświęcone tradycją danej redakcji, a istnienie ich nadaje zawodowi dziennikarza kolorytu, czyniąc go bardziej atrakcyjnym i pociągającym. o postaciach tego typu piszą dziennikarze w poradniku dla adeptów zawodu. Według nich, w **zespole redakcyjnym odnaleźć można m.in.: „straszna babę”, „mrówę”, „bazanta”, „łamacza serc**¹⁴⁷.

Praca z osobami prezentującymi takie, charakterystyczne typy osobowości jest dla coacha szczególnym wyzwaniem, a ostateczny sukces będzie zależał od jego umiejętności, ale też od elastyczności, która w takich sytuacjach jest konieczna. Oprócz wymienionych typów dziennikarzy występuje jeszcze jeden, wobec którego zwykle stosowane są specjalne zasady i metody tak motywowania, jak i stymulowania jego działalności.

¹⁴⁴ M. Kunczik, A. Zipfel, *Wprowadzenie do nauki o dziennikarstwie i komunikowaniu*. Warszawa 2000.

¹⁴⁵ M. Chyliński, S. Russ-Mohl, *Dziennikarstwo...* op. cit.

¹⁴⁶ Ibidem.

¹⁴⁷ T. Lis, M. Ziomecki, K. Skowroński, *ABC dziennikarstwa*. Warszawa 2002.

Geek (ang. *geek* ‘mianiak komputerowy’) - osoba interesująca się ponadprzeciętnie jakąś dziedziną i osiągnąca w poznawaniu jej ważkie rezultaty; Pojęcie geek nie dotyczy wyłącznie dyscyplin ściśle związanych z informatyką i nowymi technologiami; tzw. Geek Code (rodzaj kodyfikacji działalności geeks) dopuszcza ponad 30 kategorii, w tym sztuki piękne, humanizm czy prawo. **Geek jest z przekonania indywidualistą, nie stroniącym jednak od ludzi**¹⁴⁸.

Kluczem do powodzenia działań stymulujących pracę grupy jest jej dokładne rozpoznanie przez coacha. Na początku pracy powinien on zdiagnozować:

- Ilu faktycznie członków liczy grupa, z którą ma pracować.
- Kim są członkowie grupy.
- Jakie relacje występują pomiędzy członkami grupy (oficjalne i nieoficjalne).
- Jaki jest poziom wiedzy członków grupy w obszarze której ma działać coach.
- Kto jeszcze - oprócz członków grupy - będzie beneficjentem podejmowanych działań.
- Jakie są typowe reakcje członków grupy na różne rodzaje informacji.
- Czy w grupie występują członkowie nietypowi.

Zadanie 6.5

Co to jest grupa społeczna i jakie są jej elementy?

Zadanie 6.6

Podaj grupy zawodowe, w których - Twoim zdaniem - coaching jest najbardziej potrzebny.

Zadanie 6.7

Jakie typy osobowości wyróżnić można w redakcji?

Bibliografia

- Chyliński M., Russ-Mohl S., *Dziennikarstwo*. Warszawa 2007.
- Dyoniziak R., Mikułowski Pomorski J., Pucek Z., *Współczesne społeczeństwo polskie. Wstęp do socjologii*. Warszawa 1974.
- Knight S., *NLP w biznesie. Techniki skutecznego przekonywania*. (polskie wydanie) Gliwice 2006.
- Kunczik M., Zipfel A., *Wprowadzenie do nauki o dziennikarstwie i komunikowaniu*. Warszawa 2000.
- Lis T., Ziomecki M., Skowroński K., *ABC dziennikarstwa*. Warszawa 2002.
- McQuail D., *Teoria komunikowania masowego*. Warszawa 2007.
- Mrozowski M., *Media masowe. Władza, rozrywka, biznes*. Warszawa 2001.
- Słownik terminologii medialnej*, pod red. W. Pisarka, 2006.
- Thorpe S., Clifford J., *Podręcznik coachingu. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*. Poznań 2004.

¹⁴⁸ *Słownik terminologii medialnej*, pod red. W. Pisarka, 2006.

Podstawowe działania coacha w grupie

Coach to nie nauczyciel. Nie musi wiedzieć więcej lub mieć większych umiejętności niż osoby, które szkoli. **Pomaga jedynie polepszyć wyniki i wie, jak tego dokonać,** co nie znaczy, że sam jest w stanie osiągnąć. Rola coachów polega w dużej mierze - i to jest podstawowe narzędzie ich pracy - **na zadawaniu pytań.** Prawidłowe pytanie, zadane w odpowiedniej chwili może prowadzić do zdecydowanie lepszego poprawienia wyników i do szybszego osiągnięcia celów.

Coach **jedynie odkrywa,** lecz odkrywać musi umiejętnie, a poprzez pytania i refleksje nad otrzymywanymi odpowiedziami w konsekwencji **nadaje odpowiedni kierunek, koncentruje się na kontrolowaniu bieżących postępów, prowadzących do osiągnięcia celu.**

We wspólną podróż coach z klientem startują z określonego miejsca (które należy ustalić) i do jakiegoś miejsca (celu) zamierzają dojść, pokonując po drodze drogi (cele doraźne).

Podstawowe działania i obowiązki coacha¹⁴⁹:

- określanie potrzeb rozwojowych,
- wyjaśnianie klientom, kierownikom i innym zainteresowanym osobom, na czym polega coaching,
- pomaganie w ustalaniu celów uczenia się oraz planowaniu działań,
- wykorzystywanie doświadczeń związanych z uczeniem się w celu poprawy efektywności działania,
- przekazywanie informacji zwrotnych na podstawie zaobserwowanych zachowań,
- stawianie wyzwań klientowi, tak aby mógł ocenić swoje umiejętności,
- pomaganie klientowi w określaniu celów i możliwych sposobów ich rozwiązania,
- wspieranie procesu oceny poprzez zachęcanie klienta do określania postępów w kontekście podstawowych celów,
- wzmacnianie motywacji klienta do realizacji celów.

Praca coacha jest bardzo złożona i tak naprawdę trudno jest ją jednoznacznie opisać. Całość jego zamierzeń i działań można jednak ująć w kilka etapów. **Sprowadzają się one do czterech podstawowych działań, które Sue Knight określiła skrótem TOTE¹⁵⁰.** Oznacza on potrzebę skupienia się na następujących działaniach: **TEST (sprawdź), OPERATE (działaj), TEST (sprawdź), EXIT (wyjźd).**

Biorąc pod uwagę powyższą propozycję, należy jednak zaznaczyć, że w działaniach coacha, dotyczących stymulowania pracy grupy **najważniejszym, kluczowym zadaniem jest prawidłowe określenie celu i jego szczegółowa operacjonalizacja,** dlatego pracę coacha w grupie można podzielić na cztery zasadnicze części, z których każda wymaga oddzielnych działań, a wszystkie łączy potrzeba ciągłej kontroli postępów i ewentualnych korekt w działaniu.

- Prawidłowa ocena bieżącego stanu rzeczy. Ustalenie potrzeb rozwojowych.
- Operacjonalizacja planu pracy - uzgodnienie z grupą celów.
- Realizacja planu - ciągła kontrola bieżących postępów.
- Zakończenie pracy - sugestie coacha i wyjaśnienie wątpliwości.

¹⁴⁹ S. Thorpe, J. Clifford, *Podręcznik coachingu...* op. cit., ss. 43-44.

¹⁵⁰ Więcej na ten temat w: S. Knight, *NLP w biznesie...* op. cit., ss. 390-391.

Podczas realizowanie każdego z etapów coach posługuje się różnymi metodami pracy.

Metody używane przez coacha - grupowo

- dyskusje grupowe,
- samodzielna lektura i refleksja realizowana przez członków grupy,
- zadawanie pytań członkom grupy,
- wykonywanie zadań w podgrupach,
- ćwiczenia w parach i trójkach,
- obserwacja i podawanie członkom grupy informacji zwrotnych,
- prezentacja modeli i teorii, sprawdzonych wzorców,
- prezentacje realizowane przez członków grupy,
- ćwiczenia wzmacniające koncentrację i pobudzające.

Prawidłowa ocena bieżącego stanu rzeczy. Ustalenie potrzeb rozwojowych

Ważnym elementem na początku pracy coacha jest analiza sytuacji, w której grupa się znajduje. Można w tym przypadku zastosować klasyczną analizę SWOT, a więc określić swoich mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń. Na tym etapie powinniśmy sobie również zdać sprawę z naszego położenia wobec konkurencji.

Ocenę tego, co coach zastał i od czego zaczyna pracę można też rozpocząć od zdiagnozowania, czy członkowie grupy postępują zgodnie z samymi sobą, a więc, czy zachowują się i komunikują szczerze - czy w ich zachowaniu występuje tzw. stan spójności lub stan niespójności¹⁵¹.

Coach może dostrzec symptomy, które pozwolą mu tę sytuację poznać. **Do zachowań charakterystycznych dla stanu niespójności zaliczyć można:** napięcie mięśni twarzy, blada cera, szklany wzrok, stężyły wyraz twarzy, asymetryczna postawa ciała, odnoszenie się do ludzi, z którymi ta osoba ma problemy poprzez wskazywanie ich w powietrzu z daleka od siebie, stosowanie słów „muszę”, „próbuję”, „powiniennem”, nacisk na stan problemu, co charakteryzuje się słownictwem takim jak „nie chcę”, „nie”, „nigdy”. **Do zachowań charakterystycznych dla stanu spójności zaliczyć można:** rozluźnione mięśnie twarzy, zarumieniona cera, aktywne poruszanie gałkami ocznymi, symetryczna postawa ciała, gestykulowanie w kierunku własnej osoby, stosowanie słów „chcę”, „mogę”, „podoba mi się”, potakiwanie, pauzy w trakcie rozmowy, stosowanie aktywnych form językowych.

Chcąc osiągnąć cel, dążymy do stanu spójności, gdyż tylko wtedy nasze sukcesy będą prawdziwe a z naszych osiągnięć będziemy w pełni zadowoleni i gotowi na osiąganie celów kolejnych. Dążenie do stanu spójności oraz szerzej - do stanu równowagi jest tym celem, który powinien przyświecać coachowi za każdym razem, kiedy podejmuje nowe zadanie.

Identyfikacja potrzeb rozwojowych

Chcąc pomóc grupie, coach powinien na początku ustalić, czego grupa od niego oczekuje i co jest jej faktycznym celem. Warto w tym celu przez dłuższą chwilę zastanowić się nad następującymi obszarami zagadnień:

- W jakim miejscu rozwoju znajduje się grupa w chwili przystąpienia do coachingu.

¹⁵¹ Ibidem, s. 395.

- Jakie są kompetencje i doświadczenie członków grupy.
- Jakie cele zamierza osiągnąć grupa.
- Kiedy będzie można uznać, że cele zostały osiągnięte.
- Jakie korzyści będzie miała grupa z osiągnięcia zakładanych celów.
- Co się zmieni, gdy cele zostaną osiągnięte.

Najważniejszym sposobem i jednocześnie podstawową metodą coachingu - służącą zarówno do diagnozowania obecnego położenia, ustalania celów generalnych, jak i do dalszych działań przeprowadzanych w trakcie trwania procesu coachingu - jest zadawanie pytań.

Sprzężenie zwrotne, a więc odpowiedzi otrzymywane od coachowanego i reakcja coacha będą podstawową drogą do osiągnięcia stawianego sobie celu.

Coach może posługiwać się następującymi typami pytań:

- **Pytania zamknięte.**
- **Pytania otwarte.**
- **Pytania o informację.** W zadawanym pytaniu przekazujemy jakąś informację i oczekujemy reakcji na nią od osoby pytanej.
- **Pytania koncentrujące uwagę.** Skupiamy uwagę pytanego na określonym problemie, który chcemy rozwiązać, kierujemy rozmowę tak, że rozmówca sam zaczyna zmierzać do rozwiązania problemu.
- **Pytania wypełniające ciszę.** Teoretycznie nieznaczące, w praktyce często najbardziej wartościowe, bowiem pokazujące tok rozumowania pytanego.
- **Pytania świadczące o odwadze.** Wyrażamy swoje niezadowolenie z aktualnego stanu rzeczy i skłaniamy rozmówcę, aby on zaproponował sposoby wyjścia z sytuacji.
- **Pytania uspokajające.** Często niezwiązane z realizowanym tematem - służą relakwowaniu atmosfery.
- **Pytania sugerujące odpowiedź.**

Coach powinien ustalić również, **jakie doświadczenie w danym obszarze posiadają członkowie grupy i jakie znaczenie dla celu prowadzonego procesu może ono posiadać.** Sytuacje w tym zakresie mogą być skrajnie różne, od takiej, w której **doświadczenie będzie pomagać** i pozytywnie wpływać na jakość i efektywność pracy, do takiej, w której nabyte **doświadczenie będzie przeszkadzać**, bowiem np. ograniczy kreatywność członka grupy, przez co nie wniesie on w jej funkcjonowanie nic nowatorskiego, opierając się jedynie na tym, czego do tej pory zdążył się nauczyć.

Operacjonalizacja planu pracy - uzgodnienie z grupą celów

Obowiązkiem coacha jest pomoc w określaniu celów grupy. Umiejętne stawianie celów oraz zachęcanie do dalszego doskonalenia i realizacji celów kolejnych to zdecydowanie najważniejsze zadanie coacha. Cele grupy można wyznaczać w różny sposób. Jednym z bardziej znanych jest dążenie do postawienia takiego celu, który spełniałby następujące założenia.

Wyznaczanie celów - zasada SMART

S (Specific) - specyficzny, szczegółowy;

Wyznaczane cele powinny koncentrować się na szczegółowym aspekcie działania danej osoby, lub zespołu osób, albo na określonym działaniu przez nie realizowanym.

M (Measurable) - mierzalny, możliwy do zweryfikowania;

Możliwe jest rzeczywiste zmierzenie stopnia, w jakim cele zostały zrealizowane, realnie zauważalne są efekty działań wykonywanych w celu osiągnięcia celu.

A (Achievable) - osiągalny, akceptowalny;

Cel powinien zostać uzgodniony z grupą, powinien być możliwy do wykonania.

R (Realistic) - realistyczny;

Cele muszą być faktycznie możliwe do realizacji i rzeczywiście, szczerze przez grupę pożądane.

T (Time oriented) - zorientowany w czasie;

Coaching i postawione przed nim cele muszą być określone w czasie. Coaching musi mieć swój początek i koniec, należy założyć, kiedy proces coachingu ma zostać zakończony.

Nieodzownym krokiem w drodze do sukcesu jest ustanowienie celów przejrzystych. Niekoniecznie musi to być formalna hierarcha składająca się z listy celów i zadań - wystarczy systematycznie uzupełniana i sprawdzana lista punktów powieszona na ścianie (w redakcji gazety codziennej może to być np. zawieszona mapa, na której przyczepiane są chorągiewki w tych miejscach, z których pochodzą publikowane informacje; pokazuje to aktywność danych reporterów, przez co inni czują się zmotywowani do lepszej pracy).

Najważniejsze jest, aby **cele zespołu były widoczne, zrozumiałe i akceptowane**. Niespełnienie któregośkolwiek z tych trzech warunków może demotywować i zmniejszać efektywność grupy.

Jeśli coach zamierza doprowadzić do efektywniejszej realizacji celów, powinien **sprawić, aby członkowie grupy się nimi identyfikowali**. Efekt taki można osiągnąć m.in. poprzez wciągnięcie członków grupy do ustalania, projektowania i operacjonalizowanie celów, nie tylko na etapie pomysłów, ale i w przypadku planowania oraz wdrażania konkretnych działań. Należy pamiętać, że nieodzowne jest autentyczne wysłuchanie racji członków grupy i rzeczywiste (nie tylko formalne, iluzoryczne) wzięcie ich pod uwagę. Coach może liczyć, że autentyczne zrozumienie wspólnie ustalanych celów doprowadzi do chęci ich realizacji i wzmocze motywację grupy.

Pomoc w wyznaczaniu celów spełniających powyższe kryteria to niezwykle ważna umiejętność, którą powinien posiadać coach, **musi on bezwzględnie doprowadzić do sytuacji, w której jednoznacznie zostanie ustalone „dokąd zmierzamy”, „co powinno być końcem wędrówki”**.

Formułowane cele powinny być przekładane na konkretne działania. **Cele można podzielić na: długoterminowe (3 do 5 lat), średnioterminowe (1 do 3 lat), krótkoterminowe (3 miesiące do roku), bieżące (1 tydzień do 3 miesięcy)**. Cele **długo- i średnioterminowe, strategiczne** należy podzielić na cele **taktyczne, krótkoterminowe**, których realizacja opierać się będzie na wykonywaniu konkretnych zadań - **celów**

bieżących. Realizacja celów bieżących, szczegółowych złoży się w konsekwencji na realizację celu głównego. Osiąganie pojedynczych celów szczegółowych przynosi dodatkowo satysfakcję i podnosi poziom motywacji grupy.

Proces formułowania celów można oprzeć o tzw. metodę 7 kroków: Wówczas formułowanie celów wygląda w następujący sposób. Należy:

1. Sporządzić listę wszystkich możliwych pożądanых celów.
2. Wybrać priorytety - cele najważniejsze i określić ramy czasowe ich wykonania.
3. Ocenic aktualną sytuację, w której znajduje się osoba, grupa realizująca cel.
4. Ustalić cele pośrednie - rozpisac cel główny na cele krótkoterminowe i bieżące.
5. Zaprogramować swoje cele - zaprojektować scenariusze ich realizacji.
6. Rozpocząć realizację celów.
7. Poddawać systematycznej kontroli i modyfikacjom swoje cele.

Ważne jest jeszcze, aby przy wyznaczaniu celów uważać na pojawiające się wówczas przeszkody.

Bariery i przeszkody w wyznaczaniu celów

- Ograniczamy sami siebie w obawie przed porażką.
- Myślimy, że zabiera to dużo czasu.
- Obciąża nas to, co nie jest jeszcze nawykiem.
- Problem w wyznaczaniu konkretnego celu.
- Wyznaczanie zbyt wielu celów w krótkim czasie.
- Problem w dostosowaniu celów do własnych możliwości.
- Problem w określaniu celów mistrzowskich.

Realizacja planu - ciągła kontrola bieżącego postępu

Realizacja procesu coachingu, mającego wpłynąć na polepszenie jakości funkcjonowania grupy i zwiększenie efektywności jej pracy **polega w głównej mierze na wykonywaniu ćwiczeń i zadań uzgodnionych pomiędzy grupą a coachem.**

Członkowie grupy wykonują proste bądź złożone zadania, które proponuje im coach. Może to być np. przeprowadzanie wywiadu albo ćwiczenia na pobudzenie kreatywności (np. mapy myśli).

Mapa myśli to graf treści, powstający w efekcie pracy twórczej niekonwencjonalną techniką zapisywania myśli, skojarzeń i informacji podczas prelekcji, wywiadu, ale też prób pobudzenia myślenia kreatywnego. Mapa myśli tworzona jest zwykle przy pomocy kartki papieru i ołówka czy długopisu lub kredy i tablicy. Stosowana jest w celu ćwiczenia koncentracji uwagi, zwiększa bowiem elastyczność myślenia i porządkowanie skojarzeń na proponowany temat. Pierwotny chaos skojarzeń uporządkowany zostaje przez ich zapis.

Ćwiczenia wiązać się mogą z charakterem zadań, wykonywanych na co dzień przez członka grupy. Mogą być do nich zbliżone lub wręcz identyczne. W przypadku pracy w zespole redakcyjnym członek coachinowanej grupy będzie miał więc za zadanie np.: uzgodnienie z redaktorem naczelnym tematu artykułu, który ma być przygotowany; zaplanowanie swojej pracy, której efektem ma być tekst autorski; zebranie materiału do przygotowywanego artykułu; przeprowadzenie wywiadu.

Coach może wybrać dwie możliwości, dotyczące sytuacji, w których wykonywane będą zlecone przez niego zadania. **Sytuacja sztuczna, symulowana, laboratoryjna, stworzona specjalnie na potrzeby przeprowadzania zadania lub sytuacja rzeczywista, w której osoba coachowana realizuje zadania podczas wykonywania swoich codziennych obowiązków.** Powinien on zdecydować, która z opcji będzie w danym momencie lepsza i przyniesie lepsze rezultaty.

Nie idzie w tym przypadku o trudność albo poziom skomplikowania zadania (choć oczywiście w miarę upływu czasu i czynionych postępów zadania mogą być coraz trudniejsze i bardziej złożone) ale o to, aby coach mógł - na podstawie obserwacji uzupełnionej zadawanymi pytaniami - ustalić, **jakie działania należy poprawić, jakie skorygować, jakich się pozbyć a jakich nauczyć**, aby praca osoby coachowanej stawała się coraz lepsza, a więc by proces coachingu przyniósł wymierne efekty.

Przy realizacji planu należy pamiętać o konieczności pozytywnego nastawienia coacha do grupy coachowanej. Coach musi wierzyć w swojego klienta - członka grupy, wówczas jedynie będzie mógł podjąć się w pełni postawionego zadania. Wierząc, że ktoś jest dobry w tym, co robi - komunikujemy mu takie informacje, czym wzmacniamy jego poczucie wartości. Z drugiej strony - jeśli coach nie wierzy w możliwość osiągnięcia sukcesu przez grupę, powinien pamiętać, że prędzej czy później wyjdzie to na jaw i spowoduje załamanie, a być może nawet kres przedsięwzięcia. **Wówczas powinien on zrezygnować z bycia coachem tej grupy.**

Coach powinien podkreślać pozytywne cechy i zalety członków grupy coachowanej - nawet cechy osobiste, niezwiązane z charakterem obowiązków zawodowych - pozytywne emocje mogą przenieść się na inne sfery funkcjonowania członków grupy, a odkryta pozytywna cecha czy umiejętność - przydać się w pracy zawodowej w sposób, którego istnienia do tej pory nawet nie podejrzewano. Dla przykładu:

1. Jeśli ktoś jest uparty - coach powinien w nim ten upór odkrywać i pielęgnować, pod warunkiem, że dojdzie do wniosku, iż może to być przydatne w jego funkcjonowaniu.
2. Jeśli ktoś jest uprzejmy - coach powinien tę cechę podkreślać i próbować wykorzystać.
3. Jeśli ktoś jest dokładny - coach powinien go w tym utwierdzać.
4. Jeśli ktoś jest pracowity - coach powinien popierać jego działania.

Przy zlecaniu zadań i proponowaniu ćwiczeń coach powinien pamiętać o kilku zasadach:¹⁵²

- Coach powinien dokładnie zaplanować zlecenie zadań i proponowanie ćwiczeń do wykonania - powinny być one wykonalne i dostosowane do osoby, która ma je wykonać.
- Coach musi wydawać polecenia, które będą w stu procentach zrozumiałe.
- Coach powinien być elastyczny w kwestii limitu czasu, w przypadku każdego zadania powinien jednak wyznaczyć/uzgadniać termin jego realizacji i egzekwować założenia.
- Coach musi sprawdzać postępy w pracy - udzielać rad i odpowiadać na pytania.
- Coach powinien być stanowczy - określać drogę do celu ale też uzgadniać jej realizację.
- Coach powinien chwalić członków grupy za realizację zleconych zadań.
- Coach powinien podsumowywać i omawiać z członkami grupy wykonywane zadania, z uwzględnieniem skutków (pozytywnych i negatywnych), jakie przyniosła ich realizacja. Powinien też proponować wnioski - np. stwierdzić gotowość członka grupy do podjęcia działań trudniejszych.

Podsumowanie pracy - sugestie coacha i wyjaśnianie wątpliwości

Realizacja zadań wymaga ciągłej kontroli coacha. Można w tym zakresie zaproponować dwa rozwiązania.

Pierwszy wariant - coach obserwuje działania osoby lub grupy i na bieżąco koryguje popełniane błędy, wskazuje - jego zdaniem - lepszą drogę do osiągnięcia celu lub zadaje pytania, które naprowadzają na samodzielne określenie tej drogi. W tym przypadku coach może pozwolić sobie na powtórzenie zadania (nawet wielokrotnie) celem osiągnięcia sytuacji pożądaney.

Drugi wariant - coach obserwuje działania osoby lub grupy, dokładnie zapisuje swoje spostrzeżenia i uwagi, a po zakończeniu realizacji zadania przekazuje grupie informacje zwrotną, zawierającą (jak w pierwszym przypadku) uwagi, zastrzeżenia i sugestie rozwiązań. W przypadku wyboru drugiej opcji może się okazać, że niemożliwe jest powtórzenie zadania.

Coach udziela wskazówek i koryguje zachowania niepożądane poprzez udzielanie informacji zwrotnych, będących jego reakcją na informacje uzyskane podczas obserwacji pracy grupy oraz na odpowiedzi członków grupy udzielane na zadawane przez coacha pytania. Aby udzielanie tych informacji było jak najefektywniejsze, coach powinien pamiętać, aby¹⁵³:

- skoncentrować się na zachowaniu osoby lub grupy, a nie na osobie lub grupie,
- korygować zachowania, na które osoba lub grupa ma realny wpływ,
- być szczegółowym,
- opierać się na obserwacjach, nie wygłaszać konkluzji,
- udzielać informacji zwrotnych jak najszybciej po wydarzeniu, którego dotyczą,

¹⁵² J. Davidson, *Zarządzanie czasem. Praktyczny poradnik dla tych, którzy nie lubią tracić czasu*. Warszawa 2007, ss. 103-104.

¹⁵³ S. Thorpe, J. Clifford, *Podręcznik coachingu...* op. cit., ss. 84-85.

- mieć jasne motywy,
- udzielać zarówno pozytywnych, jak i negatywnych informacji zwrotnych w odpowiednich sytuacjach,
- nie zasypywać danej osoby lub całej grupy mnóstwem informacji zwrotnych.

Zasoby emocjonalne i cechy, które coach powinien wydobywać u członków grupy

1. Zaufanie do siebie, zaufanie do innych i do świata
2. Fantazja
3. Inicjatywa i tworzenie
4. Autonomia i własne terytorium
5. Dyscyplina, pokora
6. Otaczanie się właściwymi ludźmi
7. Prostota
8. Niezłomna wola, wiara i determinacja

Kierując pracą w grupie, coach zawsze powinien się uśmiechać, być łagodny - choć stanowczy w swoich działaniach, szczególnie w jasnym określaniu celów i egzekwowaniu poziomu ich realizacji. Coach bezustannie i starannie powinien pytać, prosić ale też uważnie słuchać i doceniać czyjeś pomysły.

Zadanie 6.8

Chcąc określić cel swojej pracy, zastosuj ćwiczenie „mapa podróży” - odpowiedz sobie na pytania: Co doprowadziło Cię do miejsca, w którym się znajdujesz?; Czy dobrze wykonujesz swoją pracę?; Co sprawia Ci w niej największą przyjemność?; Co Ci przeszkadza?; Dlaczego chciałbyś robić coś innego niż teraz?; Co chciałbyś robić?; Gdzie chciałbyś się znaleźć?; Co musisz zrobić, aby tam dotrzeć?; Co Ci jest do tego potrzebne?; Co będziesz czuł, kiedy osiągniesz to, co zamierzasz.

Zadanie 6.9

Określając cel - wypisz na kartce wszystkie elementy, które pomagają Ci w jego osiągnięciu lub potencjalnie mogą pomóc oraz wszystkie, które Ci w tym przeszkadzają. Skoncentruj swoją uwagę na tych, które pomagają, rozwijaj je i „opiekuj się nimi”. O elementach, które Ci przeszkadzają, postaraj się nie pamiętać¹⁵⁴.

Bibliografia

- Knight S., *NLP w biznesie. Techniki skutecznego przekonywania*. (polskie wydanie) Gliwice 2006.
Thorpe S., Clifford J., *Podręcznik coachingu. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Poznań 2004.

¹⁵⁴ Więcej ćwiczeń z dokładnym opisem i instrukcjami w: S. Thorpe, J. Clifford, *Podręcznik coachingu...* op. cit., część 3: Działania i ćwiczenia.

Komunikowanie jako narzędzie pracy coacha z grupą

Termin **komunikacja** pochodzi od łacińskiego *communicatio* i oznacza łączność, wymianę, rozmowę. Przekazywanie komunikatów odbywa się za pomocą umownych znaków, takich jak: słowa, gesty, dźwięki, liczby, litery, symbole. **Komunikowanie** pochodzi od łacińskiego *communicare* - i oznacza być w relacji z, uczestniczyć, zrzeszać się. Współcześnie jego znaczenie jest kalką językową z języka angielskiego *communication*. Znaczenie to nie jest uniwersalne, w różnych krajach i kulturach może być zróżnicowane¹⁵⁵.

Bogusława Dobek-Ostrowska pisze, że „*komunikowanie jest procesem porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji. Jego celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami i ideami. Proces ten odbywa się na różnych poziomach, przy użyciu zróżnicowanych środków i wywołuje określone skutki*”¹⁵⁶.

Komunikowanie jest rodzajem **kontaktu** (procesem, interakcją) nawiązanego za pomocą zmysłów lub specjalnie do tego przystosowanych narzędzi (**środków komunikowania - mediów**), między co najmniej dwiema osobami, z których jedna (**nadawca**) przekazuje drugiej (**odbiorcy**) za pomocą zrozumiałych dla nich **znaków** pewne **treści** pojęciowe (symboliczne) lub emocje z zamiarem wywołania u odbiorcy określonych **reakcji**¹⁵⁷.

System takich umownych znaków nazywamy kodami. **Kod** to każdy przekaz mniej lub bardziej zaszyfrowany. Nie zawsze odbiorca odczytuje komunikaty o takim samym znaczeniu, w jakim nadał go nadawca. Można wówczas uznać, że w procesie komunikacji nastąpiły zakłócenia - nadawca inaczej rozumie komunikat niż jego odbiorca.

Wyróżnia się następujące poziomy komunikowania¹⁵⁸:

- komunikowania intrapersonalne,
- komunikowania interpersonalne,
- komunikowanie wewnątrzgrupowe,
- komunikowanie międzygrupowe,
- komunikowanie instytucjonalne,
- komunikowanie masowe.

Zagadnienia podejmowane w tym tekście dotyczą zasadniczo poziomu komunikowania interpersonalnego oraz komunikowania wewnątrzgrupowego. **Efektywność komunikacji zależy od umiejętności odczytywania i posługiwania się kodami werbalnymi i niewerbalnymi, czyli w dużej mierze od tzw. kompetencji komunikacyjnej. Posiadanie podobnej kompetencji komunikacyjnej wpływa na jakość pracy coacha z grupą, ponieważ determinuje jej efektywność.**

Kompetencja komunikacyjna

1. Indywidualne umiejętności komunikacyjne człowieka.

¹⁵⁵ T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie...* op. cit., s. 41.

¹⁵⁶ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*. Wrocław 1999, s. 13.

¹⁵⁷ M. Mrozowski, *Media masowe...* op. cit.

¹⁵⁸ D. McQuail, za: T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie...* op. cit., s. 32.

2. Zdolność do komunikowania się, obejmująca ogół wiedzy, umiejętności sprawności określających możliwości porozumiewania się człowieka z jego otoczeniem (z pozycji nadawcy i odbiorcy przekazów werbalnych i niewerbalnych).
3. Jest bezpośrednio związana z wykształceniem.

Członkowie grupy, w której przeprowadzane są działania coachingowe, posiadać mogą ograniczoną lub rozbudowaną kompetencję komunikacyjną. Posiadanie przez danego członka grupy **kompetencji ograniczonej** zauważalne jest poprzez: posługiwanie ubogim słownictwem, wykazywanie małej sprawności językowej, nieświadome wspomaganie się elementami komunikacji niewerbalnej (mimika, gestykulacja), wykazywania niewielkiej znajomości zjawisk i procesów, posługiwanie się jedynie zmysłami, opieranie się na fizyczności zjawisk, odwoływanie się do emocji. Natomiast posiadanie przez danego członka **kompetencji rozbudowanej** zauważyć można, gdy: posługuje się on bogatym zasobem słów i pojęć, buduje złożone konstrukcje zdaniowe, wykazuje abstrakcyjne myślenie, do wsparcia przekazu używa świadomie komunikacji niewerbalnej, odwołuje się do logiki.

Idealnie jest, kiedy wszyscy członkowie coachowanej grupy wykazują taki sam poziom kompetencji komunikacyjnej. Wówczas praca coacha nie napotka w tym zakresie na przeszkody. Jeśli ów poziom nie jest taki sam lub przynajmniej zbliżony, występuje dodatkowa trudność, ponieważ coach zmuszony jest do stosowania dodatkowych wyjaśnień, wielokrotnego tłumaczenia istoty realizowanych zadań oraz - czasami - sensu całego przedsięwzięcia.

Aby komunikacja przyniosła pożądany skutek, można jej dopomóc. Istnieją zasady, których stosowanie zdecydowanie pomaga komunikacji.

Do elementarnych zasad efektywnej komunikacji należą:

- naturalna postawa ciała,
- aktywne słuchanie,
- postawa asertywna,
- pozytywne nastawienie do siebie samych.

Spośród powyższych zasad, szczególne znaczenie i wartość w pracy coacha ma umiejętność aktywnego słuchania. Pozwala ona na polepszenie efektywności działań podjętych w zakresie stymulowania pracą grupy.

Zasady aktywnego słuchania:

- Należy patrzeć na twarz rozmówcy, a jeśli sprawa to trudność - skupić wzrok na jego ustach lub innym elemencie twarzy.
- Należy okazywać zainteresowanie tym, co mówi nasz rozmówca; np. poprzez potakiwanie, wydawanie stosownych dźwięków paralingwistycznych.
- Należy parafrazować wypowiedzi rozmówcy celem lepszego zrozumienia ich istoty.
- Należy wybrać i zachowywać odpowiedni dystans - sugerowany przez rozmówcę.
- Należy odzwierciedlać postawę i gesty rozmówcy.
- Należy trzymać się tematu proponowanego przez rozmówcę, dopytywać o szczegóły.
- Nie należy przerywać.

Z kolei w pracy coacha z grupą wyróżnić można zwykle sześć poziomów słuchania - prezentowanych przez członków grupy:

- **Nieprzytomny wzrok**
Odbiorca zajęty jest myślami, słyszy dźwięki, ale nie stara się zrozumieć prezentowanych kwestii.
- **Automatyczna odpowiedź**
Odbiorca nie myśli nad odpowiedziami, odpowiada kwestią, która pierwsza przyjdzie do głowy. Na pytanie: „Jak się czujesz?” automatycznie odpowiada: OK., dobrze; lub: „co słychać?” - bezrefleksyjnie: „stara bieda”.
- **Możliwość powtórzenia kilku ostatnich słów**
Odbiorca słucha „jednym uchem”, może powtórzyć kilka ostatnich słów czy zdań, ale nie rozumie ogólnego sensu wypowiedzi.
- **Możliwość udzielenia odpowiedzi na pytanie**
Od tego poziomu można mówić o właściwym słuchaniu. Odbiorca przyjmuje informacje i poddaje je własnej refleksji - potrafi odpowiedzieć na pytania związane z treścią komunikatu.
- **Możliwość wytłumaczenia komuś innemu**
Odbiorca potrafi przekazać usłyszane informacje osobie trzeciej w sposób krótki i zrozumiały.
- **Możliwość nauczenia kogoś innego**
Odbiorca przyjmuje i rozumie usłyszane informacje; potrafi je wytłumaczyć, uzasadniając swoją wypowiedź. Potrafi przekazać nabytą wiedzę tak, aby osoba trzecia rozumiała ją w pełni.

Komunikacja w grupie

Rolą coacha jest podtrzymywanie komunikacji w grupie na bardzo wysokim lub wysokim poziomie. Może to osiągnąć dzięki **stymulowaniu następujących zachowań członków grupy**:

- Branie na siebie odpowiedzialności za sprawny przepływ informacji.
- Reagowanie na milczenie i niewyrażone emocje.
- Nakłanianie do udziału w dyskusji tych, którzy jeszcze nie zabrali głosu.
- Bronienie opinii mniejszości. Podtrzymywanie dyskusji.
- Unikanie niezrozumiałych i długich wypowiedzi.
- Pozwalanie na rozbieżność opinii, która może być podstawą innowacji.
- Rozwiązywanie problemów poprzez poszukiwanie i prezentowanie pomysłów.
- Słuchanie po to, by zrozumieć.
- Zachowywanie równowagi pomiędzy komunikacją, mającą na celu analizę problemu a komunikacją poświęconą znajdowaniu rozwiązań.
- Stawianie czoła problemom.

Kłopoty z komunikacją, to kłopoty z coachingiem

Starając się efektywnie wpływać na coachowaną grupę, należy prawidłowo rozpoznać, **jakie kanały przekazu preferują jej członkowie**. Zapewne preferencje

poszczególnych osób będą się w tej mierze różnić. Od umiejętności coacha zależy, czy będzie w stanie te różnice dostrzec i odpowiednio wykorzystać. Komunikując się preferowanymi przez odbiorcę kanałami przekazu, coach jest w stanie osiągnąć lepsze rezultaty. Biorąc pod uwagę preferowane kanały komunikacyjne, wyróżnić można odbiorcę: **wzrokowca** (zwraca uwagę na to, co widzi, łatwiej jest mu zapamiętać rzeczy, które zobaczył. Rola coacha: prezentować ćwiczenia, które można dojrzeć, a przez to zapamiętać), **słuchowca** (zapamiętuje, gdy usłyszy. Rola coacha: ćwiczenia nakierowane na odbiór słuchowy - dźwiękowe), **czuciowca** (kładzie nacisk na emocje. Rola coacha: proponować ćwiczenia i zadania o silnym nacechowaniu emocjonalnym).

Błędy popełniane przez coacha podczas pracy z grupą:

- dowcipkowanie,
- grożenie,
- krytykowanie,
- moralizowanie,
- nakazywanie,
- ocenianie,
- ostrzeganie,
- ośmieszanie,
- pocieszanie,
- robienie wykładu,
- sugerowanie,
- usilne doradzanie,
- wskazywanie jedynie słusznych rozwiązań.

Zadanie 6.10

Wyjaśnij, czym się różni rozbudowana kompetencja komunikacyjna od kompetencji ograniczonej.

Zadanie 6.11

Co należy zrobić, aby nasz rozmówca czuł, że jest przez nas słuchany?

Zadanie 6.12

Wymyśl historię na dowolny temat (maks.. 12 zdań). Przekształć tę historię tak, jakbyś był wzrokowcem, słuchowcem, czuciowcem.

Bibliografia

- Goban-Klas T., *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*. Warszawa 2004.
- Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*. Wrocław 1999.
- Mrozowski M., *Media masowe. Władza, rozrywka i biznes*. Warszawa 2001.

Organizacja pracy. Coaching w redakcji - specyfika

Prawidłowa organizacja czasu pracy poprawia jej efektywność. Pracując z grupą, **należy zawsze uświadamiać jej członków, że dobre zaplanowanie zajęć pozwoli na osiągnięcie zbiorowego sukcesu.** Stojące przed grupą zadania należy podzielić na najważniejsze i najpilniejsze, przy czym należy pamiętać, aby zawsze w pierwszej kolejności zajmować się zadaniami najważniejszymi, nie zaś najpilniejszymi - najważniejsze muszą być zrealizowane i nie może zabraknąć czasu na ich realizację. Wynika z tego, że najważniejszym celem, od którego zależeć będzie dalsza praca, będzie prawidłowe określenie tych zadań, które są dla grupy najważniejsze¹⁵⁹.

Należy pamiętać, że - podobnie jak w wielu innych obszarach aktywności człowieka - w wykonywaniu zadań przez daną grupę zastosowanie ma zasada 20/80, zwana również zasadą Pareto.

Zasada ta została zaproponowana przez włoskiego socjologa i ekonomistę Vilfredo Pareto w 1897 roku. Głosi ona, że 80% wyników wypływa tylko z 20% przyczyn, innymi słowy - mniejszymi środkami i mniejszym wysiłkiem można osiągnąć większe efekty.

Sprawdza się ona w różnych dziedzinach: 20% produktów firmy daje jej 80% zysków; 20% klientów przynosi nam 80% wartość sprzedaży, 20% dziennikarzy pracujących w danej redakcji pracuje przy powstawaniu 80% artykułów zamieszczanych w tej gazecie.

Mając na uwadze tę zasadę, należy szczególny nacisk położyć na odnajdywanie tych czynności, które przynosić będą najlepsze rezultaty. Pozostałe czynności należy ignorować albo zwracać na ich realizację mniejszą uwagę. Rozpoznać więc należy działania najważniejsze, najskuteczniejsze lub znaleźć osoby, które dla działań grupy przynoszą najwięcej zysków - i na nich skupić uwagę.

Chcąc dobrze wykorzystać świadomość istnienia tej zasady, należy również: znaleźć osoby, które określone zadania zrobią **szybciej od innych i lepiej od innych.**

Należy też pamiętać, aby nie organizować coachowanej grupie całego czasu pracy. Zaplanowane zadania będą bowiem przez grupę wykonywane, ale coach musi sobie zdawać sprawę z tego, że **grupa potrzebuje zawsze pewnego poziomu elastyczności.** Chcąc efektywnie pomóc jej w planowaniu pracy, może zasugerować **zaplanowanie jedynie ok. 2/3 czasu**, pozostały zaś pozostawić w przypadku, gdyby pojawiły się do wykonania czynności nieoczekiwane (zawsze się wydarzy coś, co przykuwa naszą uwagę i czym byśmy się chętnie zajęli, ale brakuje nam na to czasu) oraz czynności spontaniczne (niezależne od członków grupy, nagle, wymagające kontroli).

W grupach takich, jak redakcje, organizacja pracy jest zwykle wymuszona charakterem celu, który redakcja zamierza osiągnąć (np. przygotowanie wydania wieczornych wiadomości, realizacja serwisu informacyjnego, przygotowanie wydania aktualnego numeru gazety). W redakcjach dzienników dzień pracy zaczyna się zwykle od **porannego spotkania** (operatywki), podczas którego **dziennikarze proponują tematy**, którymi

¹⁵⁹ Więcej o prawidłowym gospodarowaniu czasem w: J. Davidson, *Zarządzanie czasem...* op. cit., ss. 103-104.

zamierzają się zająć. W dalszej części spotkania tematy te są omawiane, konfrontowane z dotychczasowym dorobkiem rodzimej gazety (stacji radiowej, stacji telewizyjnej), ale też konkurencji i w konsekwencji: **odrzuć albo przyjmowane i kierowane do realizacji**. Przez większą część dnia dziennikarze skazani są zwykle na samych siebie, na swoje pomysły, doświadczenie, ale także intuicję i znajomości. Zazwyczaj w godzinach południowych lub popołudniowych (a zdarza się, że nawet wieczornych) następuje oczekiwana chwila pisania artykułu, który - jeśli jest dobry i nie wymaga poprawek - skierowany zostaje do publikacji.

Coach może pomagać w lepszym podejściu do organizacji własnego czasu pracy, udzielając członkom grupy różnych rad i wskazówek, np.:

- Świadomie podejmuj zadania, które chcesz wykonać. Nie bierz zbyt wiele.
- Nie spiesz się nadmiernie - zastanów się, czy pracę swoją chcesz wykonać szybko, czy dobrze, wiarygodnie.
- Trzymaj się podjętego tematu, nie zbacжай z drogi, unikaj dygresji.
- Uważaj na szczegóły.
- Nie tłum w sobie obaw i wątpliwości, zadawaj pytania - zawsze i wszystkim.
- Dopuszczaj innych do zdania, pozwól sobie podpowiadać rozwiązania problemów.

Zadanie 6.13

Jak zasada Pareto będzie działać w przypadku redakcji gazety, radia i telewizji?

Zadanie 6.14

Zaplanuj dzień 10-osobowemu zespołowi redakcyjnemu gazety codziennej.

Bibliografia

Davidson J., *Zarządzanie czasem. Praktyczny poradnik dla tych, którzy nie lubią tracić czasu*. Warszawa 2007.

Konflikty w grupie

Konflikty występują lub mogą występować wszędzie, nawet w najlepiej funkcjonujących grupach.

Można wyróżnić przynajmniej kilka przyczyn powstawania konfliktów, jednak wydaje się, że **przyczyną najważniejszą jest zajmowanie przez poszczególnych członków grupy odmiennego stanowiska wobec określonych sytuacji, zadań, postaw czy wyzwań stojących przed grupą**.

W grupach o silnych więziach wewnątrzgrupowych negatywne emocje są postrzegane jako zagrożenie dla struktury grupy i tłumione. W chwili konfliktu prowadzi to do jego niezwykłej gwałtowności, a w konsekwencji może prowadzić do zniszczenia struktury grupy.

W grupach o słabych więziach wewnątrzgrupowych konflikty są relatywnie częstym zjawiskiem i służą do rozładowania wszelkich napięć, co pozwala zająć się przyczynami ich powstawania, a nie rozładowaniem nawarstwionych emocji.

Wyróżnić można konflikty destruktywne i konstruktywne.

- **Konstruktywne** rozwiązuje się na drodze kompromisu, ustępstw jednej ze stron lub wspólnego dążenia do pomnożenia brakującego dobra.
- **Destruktywne** polegają na zniszczeniu jednej ze stron, a czasem obu. W takim konflikcie: ludzie wierzą w słuszność swoich racji, każdy kto myśli inaczej jest uznawany za głupca, obraz przeciwnika jest zdeterminowany przez uczucie wrogości, dehumanizacja, brak zrozumienia racji, wizja ofiar grupowych lub poniesionych samemu wywołuje uczucie dumy i satysfakcji, nie ma uznania dla stanowisk pośrednich i kompromisów.

Głównym zadaniem coacha w momencie, gdy zauważy, że w grupie występuje konflikt, jest¹⁶⁰:

- Natychmiastowe zajęcie się konfliktem, niedopuszczenie do jego zaognienia.
- Obserwacja własnych emocji wywołanych sytuacją - jakie są i z czego wynikają.
- Nabranie dystansu do sytuacji, spojrzenie na nią obiektywnie.
- Spokojna i asertywna rozmowa z członkami grupy. Wskazanie zachowań, będących przyczyną problemu i zastanowienie się, jak można go rozwiązać.
- Obserwacje emocji członków grupy wynikających z sytuacji konfliktowej.
- Dążenie do wspólnego znalezienia rozwiązania, możliwego do zaakceptowania przez strony konfliktu, nawet jeśli ma to oznaczać zgodę na zachowanie pewnych różnic.
- Przyjęcie do wiadomości możliwości zakończenia realizacji procesu, jeśli emocje w konflikcie będą tak silne, że uniemożliwią znalezienie rozwiązania.

W dążeniu do rozwiązywania konfliktu coach może posłużyć się metodami, takimi jak:

Współpraca - dążenie do rozwiązania oparte na partnerstwie i wzajemnym zaangażowaniu stron konfliktu powiązane z kreatywnym podejściem w zakresie propozycji dróg jego rozwiązania.

Kompromis - dojście do porozumienia oparte na wzajemnych ustępstwach.

Walka - wymuszanie za pomocą przymusu rozwiązań odpowiadających jednej ze stron.

Unikanie - oczekiwanie aż problem „sam się rozwiąże”, rezygnacja z realizacji potrzeb.

Uleganie - dążenie do szybkiego zakończenia konfliktu oparte na przyjaznych relacjach, rezygnacja z części własnych zamierzeń.

Negocjacje - sztuka porozumiewania się. Dążenie do uzyskania poziomu rozwiązania konfliktu, który będzie satysfakcjonujący dla wszystkich stron. Stosowanie intuicji i wycucia.

Mediacje - sztuka rozwiązywania konfliktu przy pomocy mediatora zaproszonego przez strony. Mediator nie podejmuje decyzji, dąży natomiast do wyciszenia negatywnych emocji i stworzenia atmosfery, w której strony będą mogły dojść do porozumienia.

¹⁶⁰ Więcej w: S. Thorpe, J. Clifford, *Podręcznik coachingu...* op. cit., ss. 106-109.

Zadanie 6.15

Na jakim tle mogą powstawać konflikty w grupie, jaką jest zespół redakcyjny?

Zadanie 6.16

Jaką metodę najlepiej zastosować do rozwiązywania konfliktów w redakcji?

Bibliografia

Thorpe S., Clifford J., *Podręcznik coachingu. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*. Poznań 2004.

Coach w grupie - porady ostatnie, ale równie ważne

Na zakończenie prezentacji roli coacha, stymulującego pracę grupy, można wyróżnić jeszcze **zestaw kilku uwag, pełniących rolę generalnych zasad dotyczących omawianego tematu. Jest to rodzaj podsumowania prezentowanych wcześniej uwag z jednoczesnym ujęciem ich w pewne większe całości**¹⁶¹.

- Zanim coach podejmie się realizacji zadań, powinien sam przejść sesje coachingowe jako klient oraz przygotować się na to, że jego systematyczne uczestnictwo w takich sesjach w charakterze uczestnika powinno być normą podczas jego dalszej pracy. Powinien poznać od strony praktycznej plusy i minusy sesji coachingowych.
- Coach powinien być przygotowany fachowo do podjęcia swoich obowiązków - tzn. przejść stosowny kurs (kursy), studia podyplomowe, uzyskać niezbędną wiedzę, umiejętności poparte certyfikatami. Uzupełnieniem jego profesjonalizmu powinna być ciągła obserwacja pracy ekspertów w danej dziedzinie oraz doświadczonych coachów.
- Coach powinien zaczynać swoją pracę od prostych projektów i zadań.
- Coach powinien samodzielnie odnaleźć i wykorzystywać te metody, w których czuje się najlepiej i których realizacja nie sprawia mu żadnych problemów - musi być w wykonywanej pracy zgodny z swoimi przekonaniem i przemyśleniami - być wiarygodny.
- Przed przystąpieniem do działań, coach powinien dokładnie uzgodnić kontrakt z grupą: co zamierzają wspólnie osiągnąć, jak ma wyglądać ich praca; ile czasu chcą na nią poświęcić; gdzie, jak często i na jak długo zamierzają się spotykać.
- Coach powinien planować działania i projektować przebieg poszczególnych sesji zgodnie z zasadą, że „najlepsza improwizacja, to improwizacja dokładnie przygotowana”.
- Coach powinien postarać się zdiagnozować i dokładnie zrozumieć motywacje grupy, z którą przychodzi mu prowadzić trening - pozwoli mu to odpowiedzieć na pytanie, o przyczynę decyzji o poddaniu się działaniom coachingowym.

¹⁶¹ Na podstawie: S. Thorpe, J. Clifford, *Podręcznik coachingu...* op. cit., ss. 131-198.

- Pomiędzy coachem a grupą powinny zostać ustalone zasady poufności: kto będzie wiedział o działaniach podejmowanych podczas sesji, kto będzie klientem bezpośrednim i pośrednim coachingu, kto nie może wiedzieć o kwestiach poruszanych podczas sesji.
- Coach powinien wykazywać pozytywne nastawienie wobec podjętych przez siebie działań. Jego nastawienie obserwowane jest przez grupę, która odczytuje nastawienie i stosownie do niego się zachowuje; zachowanie i nastrój coacha udzielają się grupie.
- Coach powinien cieszyć się z tego, co robi - praca ma sprawiać mu przyjemność.
- Coach powinien stworzyć dobry system komunikacji z grupą i pomiędzy jej członkami, tak aby - jeśli zajdzie taka potrzeba - możliwe było szczere i bezpośrednie przekazywanie informacji, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych.
- Informacje przekazywane przez coacha powinny być krótkie, proste i nieskomplikowane. Powinien on przekazywać informacji dużo, ale w małych dawkach, tak aby członkowie grupy mogli je stopniowo przyjmować, ale nie poczuli się nimi zarzuceni.
- Coach powinien zadawać jak najwięcej pytań oraz proponować rozwiązania – naprowadzać grupę na ich szukanie. Nie powinien mówić członkom grupy, co mają robić i jaka jest „jedynie słuszna droga” do osiągnięcia określonego celu.
- Coach powinien na bieżąco diagnozować, czy grupa dobrze się czuje z nim jako coachem, może się bowiem okazać, że wspólna praca jest zupełnie niemożliwa - coach zupełnie nie odpowiada grupie, wówczas powinien być przygotowany na możliwość rezygnacji z podjętych działań.
- W realizacji zadań coach nie może zanadto pospieszać i ponaglać grupy. Może natomiast egzekwować terminowość wykonywania zadań, szczególnie wówczas, gdy został określony czas na wykonanie jakiegoś zadania, a grupa ociąga się z jego realizacją.
- Coach powinien na bieżąco uzyskiwać od grupy informacje zwrotne dotyczące: stopnia zadowolenia grupy z przebiegu procesu coachingu, poczucia systematycznego wzrostu umiejętności, kompetencji oraz innych celów uzgodnionych w kontrakcie.
- Coach jest zobowiązany do pracy dla klienta i nad celami klienta, a nie dla siebie. Podczas każdej z sesji coach również nabywa doświadczenia, które jest dla niego bardzo dużą wartością, powinien jednak pamiętać, że pracuje dla klienta i jedynie cele klienta powinny być dla niego istotne. Coach powinien również cieszyć się i okazywać radość z osiągnięcia nawet najmniejszych sukcesów przez coachowaną grupę.
- Coach powinien być maksymalnie dostępny dla członków coachowanej grupy, którzy mogą chcieć - nawet w nieoczekiwanej chwili - skontaktować się z nim, dopytać o coś albo porozmawiać. Powinien udostępnić taką możliwość (podać numer telefonu, maila) i zapewnić o swojej gotowości o pomocy.

Praktyczne zasady pracy coacha z grupą

- Zajęcia powinny się odbywać w kole.
- Grupa powinna liczyć ok. 8-10 osób - nie więcej.
- Coach powinien być tolerancyjny - nawet dla skrajnych stanowisk.
- Coach musi wysłuchać stanowisk i zdań wszystkich uczestników grupy, którzy chcą zostać wysłuchani.
- Coach nie może oceniać wypowiedzi.
- Przy pracy w podgrupach coach powinien dzielić grupę inaczej niż życzą sobie tego jej uczestnicy i przy kolejnych zadaniach mieszać składy mniejszych grup.

Robert Młynarz, Witold Zawadzki

ROZDZIAŁ 7.

Programy komputerowe w pracy opiekuna zespołu redakcyjnego

Rozdział **Programy komputerowe w pracy opiekuna zespołu redakcyjnego** ma na celu przybliżenie wybranych aspektów wykorzystania technologii informacyjnej w pracy opiekuna zespołu. Zaproponowany zakres jest bardzo okrojony i nie wyczerpuje tematyki.

Technologia informacyjna pozwala w dużym stopniu ułatwić pracę nauczyciela. W kolejnych rozdziałach przedstawiono wybrane narzędzia, takie jak: edytor tekstu, arkusz kalkulacyjny, usługi internetowe oraz narzędzia ułatwiające pracę grupową.

Edytory tekstu jako jeden z najbardziej popularnych typów aplikacji może być wykorzystywany nie tylko jako maszyna do pisania. Bogate narzędzia dostępne w każdej wersji pakietu Microsoft Office edytora Word pozwalają w łatwy i wygodny sposób przygotować nawet bardzo złożone dokumenty. W rozdziale poświęconym edycji tekstów przedstawiono ogólne zasady tworzenia i formatowania dokumentów. w szczególności sposób przedstawiono sposób rozmieszczania tekstów z pomocą tabel.

Arkusz kalkulacyjny pozwala nie tylko na wykonywanie obliczeń, ale również na tworzenie wykresów oraz zarządzanie danymi. W rozdziale poświęconemu programowi Microsoft Office Excel przedstawiono podstawowe sposoby wykonywania obliczeń, również z zastosowaniem prostych funkcji obliczeniowych, sposoby tworzenia i modyfikowania wykresów graficznych oraz sposoby sortowania i filtrowania danych.

Rozdział poświęcony usługom internetowym omawia poszczególne usługi, które mogą być przydatne w pracy nauczyciela - opiekuna zespołu.

Ostatni z rozdziałów poświęcony został możliwościom współpracy grupowej z wykorzystaniem dostępnych w Internecie aplikacji serwisu *Google*. Są to między innymi współdzielony kalendarz i dokumenty.

Edycja tekstu

Podstawowe zasady tworzenia tekstu

Tworzenie poprawnych tekstów związane jest ze znajomością szeregu zasad. Poniżej zostały krótko opisane podstawowe, wybrane zasady - dotyczą one zarówno organizacji pracy, jak i estetyki tekstu.

1. Pamiętać o ortografii, stylu i interpunkcji.

Z pozoru zasada wydaje się oczywista. Jednak często się zdarza, że osoby znające świetnie zasady pisowni języka polskiego, nie stosują ich w tekstach pisanych „nieodręcznie”. Pomimo pomocnych funkcji edytora, takich jak: podkreślanie powtórzeń lub słów niewystępujących w słowniku, to człowiek decyduje o osta-

tecznej formie tekstu, więc mogą pojawiać się błędy. Należy pamiętać, że błędy w tekście mogą zostać odebrane przez adresata jako brak staranności, a nawet szacunku do jego osoby.

2. Najpierw napisać tekst, potem zapisać na dysku, a na końcu formatować. W przeciwieństwie do maszyny do pisania, gdzie już w trakcie pisania tekstu konieczne jest zadbanie o jego układ na stronie, przy korzystaniu z edytora etap formatowania (nadawania formy) jest ostatnim elementem pracy nad tekstem. Zasada ta dotyczy głównie ergonomii pracy: mniej czynności będzie wykonywanych, jeżeli tekst zostanie najpierw w całości napisany, a jego forma określona na końcu.
3. Akapit jest podstawową jednostką tekstu. Rozpoczyna się zwykle wcięciem akapitowym, a kończy jakimś znakiem interpunkcyjnym i naciśnięciem klawisza **Enter**. Wcięcie akapitowe można uzyskiwać klawiszem **Tab** lub innymi metodami. w szczególnych przypadkach można tworzyć akapity bez wcięcia - wtedy najczęściej zwiększa się odległość przed i po akapicie, aby wizualnie oddzielić je od siebie. Klawisza **Enter** nigdy nie należy używać w środku akapitu (np. na końcu linii), ponieważ np. po zwiększeniu rozmiaru czcionki lub zmianie wcięć taki akapit „rozsypie się” wizualnie.
4. Spacja służy wyłącznie do robienia pojedynczych odstępów pomiędzy wyrazami i zdaniami. Odstępy pomiędzy słowami i zdaniami wydają się oczywiste. Tym bardziej że edytor definiuje słowo jako ciąg znaków ze spacją na początku i na końcu. Często spotykanym błędem jest używanie spacji do innych celów niż rozdzielanie wyrazów - np. do wyśrodkowania jakiegoś słowa. Należy tu przyjąć zasadę, że już dwukrotne użycie spacji „raz za razem” jest błędem. Dodatkowym argumentem jest tu sam krój pisma - czcionki są projektowane w taki sposób, aby były łatwe i ergonomiczne w czytaniu. Spacja ma więc zaprojektowaną odpowiednią do tego celu wielkość.
5. Znaki interpunkcyjne mają być „doczepione” do wyrazu, po którym występują. Zasada ta nie dotyczy znaków „{< - powinny one być doczepiane do wyrazu, przed którym występują.
Poprawnie jest więc napisane:
„ktoś, kto wiedział...”
a niepoprawnie:
„ktoś, kto wiedział ...”
„ktoś, kto wiedział ...”
Podstawowym powodem stosowania tej zasady jest automatyczne przenoszenie do następnej linii wyrazów, które nie mieszczą się na końcu jednej linii. Jeżeli znak interpunkcyjny (w przykładzie „niepoprawnym” powyżej przecinek lub wielokropki) nie zmieści się na końcu linii, to edytor przeniesie go do następnej. W ten sposób powstałby wiersz zaczynający się np. przecinkiem.
Poprawnie jest również napisane:
(ktoś) czy „ktoś”
a niepoprawnie:
(ktoś) czy „ktoś”

z powodów podanych powyżej. Niepoprawnie napisane nawiasy przy automatycznym formatowaniu mogą pozostać na końcu linii (jako „samotny” nawias otwierający) lub na początku linii (jako „samotny” nawias zamykający).

6. Rozmiar, krój czcionki i wyróżnienia powinny być dobierane rozważnie i odpowiednio do charakteru pisma. Nie należy w jednym akapicie używać czcionek różnych wielkości i krojów.

Rozmiar czcionki w edytorze określa się w punktach w przedziale od 1 do 1638. Możliwe jest stosowanie czcionek o wartościach połówkowych, np. 10,5.

Przyjęto, że czcionka rozmiaru od 10 do 12 używana jest w pismach oficjalnych (podaniach, zaświadczeniach itp.). Większy rozmiar można stosować w tytułach, mniejszy, np. w przypisach.

Ze względu na krój można podzielić czcionki na szeryfowe i bezszeryfowe oraz na proporcjonalne i nieproporcjonalne. Czcionki szeryfowe mają na końcach specyficzne ozdobniki, tzw. szeryfy - czcionki bezszeryfowe są ich pozbawione, co ilustruje Rysunek 7.1.

Rysunek 7.1

*Czcionka szeryfowa
i bezszeryfowa*



W czcionkach nieproporcjonalnych szerokość każdego znaku jest stała, w proporcjonalnych - zmienna.

Wybór konkretnej czcionki do danego zastosowania jest kwestią umowy. Przyjęło się, że czcionka szeryfowa *Times New Roman* jest stosowana w pismach oficjalnych oraz książkach i podręcznikach. Bezszeryfowa czcionka *Arial* jest często wykorzystywana w tytułach rozdziałów. Czcionki nieproporcjonalnej *Courier New* używa się do umieszczanych w tekście fragmentów kodu programów. Pozostałe czcionki mają węższe zastosowanie - głównie do bardziej „artystycznych” tekstów.

7. Atrybuty tekstu mają za zadanie wyróżnienie wybranego fragmentu dokumentu. Nie należy ich nadużywać. W szczególności nie nadużywać DUŻYCH LITER (tak zwanych wersalików).

Każdy tekst napisany daną czcionką może zostać dodatkowo „wzbogacony” o atrybuty, takie jak: pogrubienie, pochYLENIE, przekreślenie, indeks górny itp. z atrybutów tych należy korzystać bardzo rozważnie, aby - zamiast wyróżnić jakiś fragment - nie „zaciemniły” całego tekstu, utrudniając jego czytanie.

Szczególnym przykładem są duże litery (wersaliki). Bardzo łatwo wykazać, że tekst napisany wyłącznie wersalikami jest trudniejszy do przeczytania i zrozumienia. Ma to związek ze sposobem czytania znaków na papierze - oko ludzkie „prześlizguje” się po górnych krawędziach znaków, a umysł odpowiednio je interpretuje. Tekst pisany wersalikami trzeba „literować” w czasie czytania.

8. Nie pozostawiać w tekście znaków zawieszonych.

Pod pojęciem znaku zawieszonych należy rozumieć jedną z liter: a, i, o, u, w, z pozostawioną samotnie na końcu linii. w szerszym ujęciu zawieszono mogą być także liczby, np. 5, jeśli po liczbie występuje określające ją słowo (np. km, godzin, metrów itd.) i zostaje ono przeniesione do następnej linii. Znaki zawieszono sprawiają, że tekst jest mniej czytelny. W przykładowej poniżej:

„Po wyjściu z domu zastanowił się chwilę i skierował się w stronę pobliskiego parku. Było 5 minut po 10.”

pozostawiona litera i na końcu pierwszej linii jest znakiem zawieszonym, podobnie jak liczba 5. Czytelnik łatwo zauważy zawahanie w trakcie czytania takiego tekstu.

9. Tekst po wydrukowaniu ma być estetyczny.

Jeżeli wydruk nie podoba się autorowi, to trudno przypuszczać, że spodoba się odbiorcy...

10. Znać i stosować zasady składu tekstu.

Tekst jest tworzony w oparciu o zasady. Edytor jest tylko narzędziem. Dlatego należy poznawać zasady tworzenia tekstu i rozwijać w sobie odpowiednią wrażliwość na estetykę każdego - nawet najmniej znaczącego - dokumentu tekstowego.

Przedstawiony powyżej zestaw zasad to wybór dokonany przez Autorów. W rzeczywistości zasad tworzenia tekstów i ich składu jest znacznie więcej.

Pisanie i formatowanie prostych dokumentów tekstowych

Dokument tekstowy składa się z tekstu oraz znaków, nadających mu odpowiednią formę (najczęściej niewidocznych na wydruku i na ekranie). Tekst tworzą typowe akapity i inne elementy strony (tytuły, nagłówki, stopki, przypisy, wyliczenia, wypunktowania itd.). Przed rozpoczęciem pracy z edytorem warto zapoznać się z podstawowymi pojęciami użytymi w tym rozdziale.

Dokument tekstowy to plik utworzony za pomocą edytora tekstowego, najczęściej zawierający tekst i inne elementy.

Strona tekstu to fragment dokumentu tekstowego o określonych ograniczeniach (marginesy i wcięcia) zajmująca po wydruku jedną kartkę papieru.

Marginesy strony (dokumentu) to wielkość ograniczająca tekst na stronie z góry, z dołu oraz z lewej i prawej strony. W obszernych dokumentach określa się często marginesy na oprawę. Wszystkie rodzaje marginesów można modyfikować w menu *Układ strony* | *Ustawienia strony*.

Akapit to podstawowa część tekstu, zawierająca jego fragment, tworzący spójną całość (pojęciową, logiczną - wątek), ograniczony wcięciami i zakończony naciśnięciem klawisza *Enter*. Akapit może być wyrównany do lewego marginesu, do prawego, do obu równocześnie (wyjustowany) lub wyśrodkowany. Może także posiadać określoną przestrzeń niezapisaną powyżej i poniżej. Można go modyfikować za pomocą menu *Narzędzia główne* | *Akapit*.

Formatowanie tekstu to proces nadawania mu odpowiedniej formy. Dotyczy ono zarówno pojedynczych znaków (atrybuty tekstu), jak i położenia tekstu w poziomie i w pionie. Pomocne przy formatowaniu funkcje znajdują się w menu *Narzędzia główne* | *Czcionka i Narzędzia główne* | *Akapit*.

Czcionka jest to określony krój pisma. Posiada rozmiar określony w punktach, np. 12-punktowa odpowiada wielkości liter uzyskiwanej na maszynie do pisania (*Narzędzia główne | Czcionka*).

Nagłówek strony (jak również stopka) to część strony na marginesie górnym (dolnym), na której nie znajduje się tekst zasadniczy, lecz elementy dodatkowe, np. numery stron (*Wstawianie | Nagłówek i stopka*), obecne także na następnych stronach. Nagłówek i stopkę umieszcza się najczęściej w obszernych dokumentach.

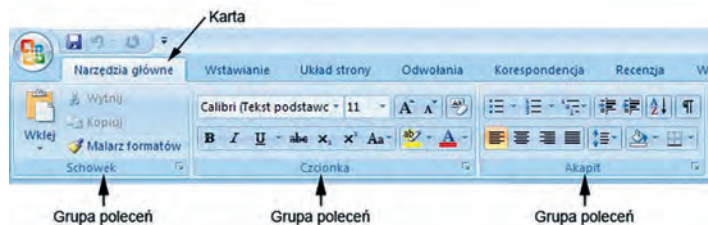
Przypis to wyjaśnienie lub uzupełnienie pojęcia znajdującego się w tekście, w postaci krótkiej informacji umieszczonej pod linią na dole strony lub na końcu dokumentu (*Wstawianie | Wstaw przypis dolny*).

Tabulacja to sposób ustalania odległości pomiędzy elementami w wierszu tekstu oraz wyrównywania tych elementów (znak tabulatora wprowadza się klawiszem Tab, a określenie jego właściwości jest możliwe w menu *Narzędzia główne | Akapit | Tabulatory*).

Polecenia Microsoft Office Word 2007 zostały umieszczone na *Wstążce*, która zastąpiła paski narzędzi znane z wcześniejszych wersji pakietu Microsoft Office. Na *Wstążce* umieszczono *Karty* zawierające grupy przycisków poleceń. Elementy *Wstążki* przedstawiono na Rysunku 7.2.

Rysunek 7.2

*Wstążka
Microsoft Office
Word 2007.*



Podstawowe narzędzia - formatowanie czcionki i akapitów

Program Microsoft Office 2007 udostępnia wygodne i proste sposoby formatowania treści dokumentu. Podstawowe elementy formatu dokumentu to *Czcionka* i *Akapit*.

Po uruchomieniu programu Word w *Narzędziach głównych* do dyspozycji są przyciski i pola opcji formatu.

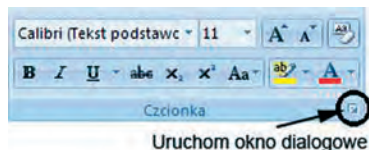
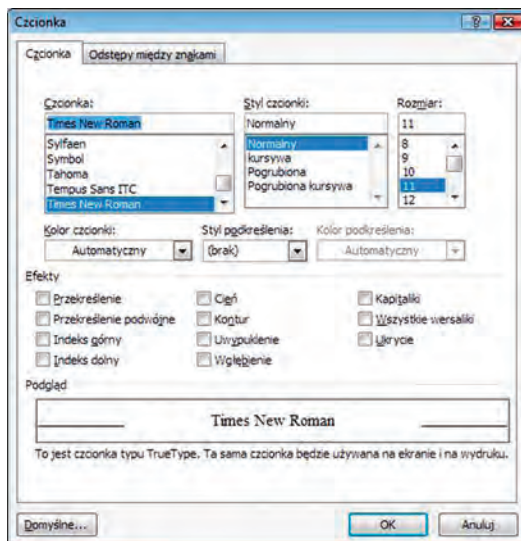
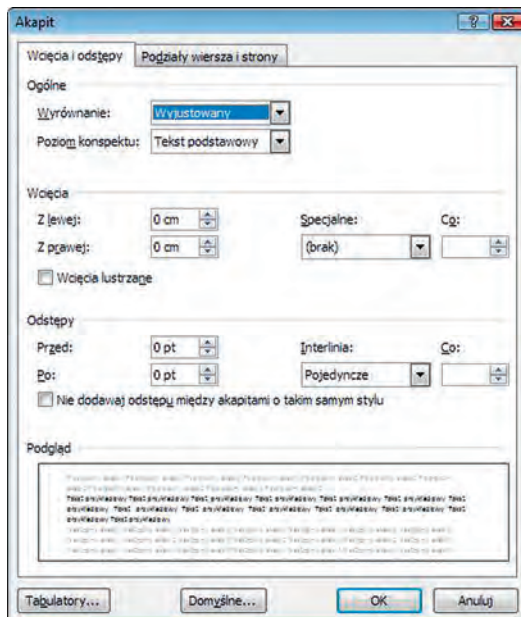
Rysunek 7.3

*Wstążka - opcje
formatowania czcionki.*



W przypadku konieczności użycia bardziej zaawansowanych opcji formatowania można skorzystać z okien *Czcionka* lub *Akapit*.

W celu wywołania okna formatowania czcionki lub akapitu należy skorzystać z polecenia *Uruchom okno dialogowe*, znajdujące się w odpowiedniej grupie poleceń.

Rysunek 7.4*Przycisk Uruchom okno dialogowe.***Rysunek 7.5***Opcje formatowania czcionki.***Rysunek 7.6***Opcje formatowania akapitu.*

Dokumenty wielostronicowe, w których można wydzielić rozdziały lub podrozdziały, należy formatować z pomocą stylów. Do dyspozycji użytkownik posiada style zdefiniowane (gotowe do użytku) oraz ma możliwość definiowania własnych stylów.

Rysunek 7.7

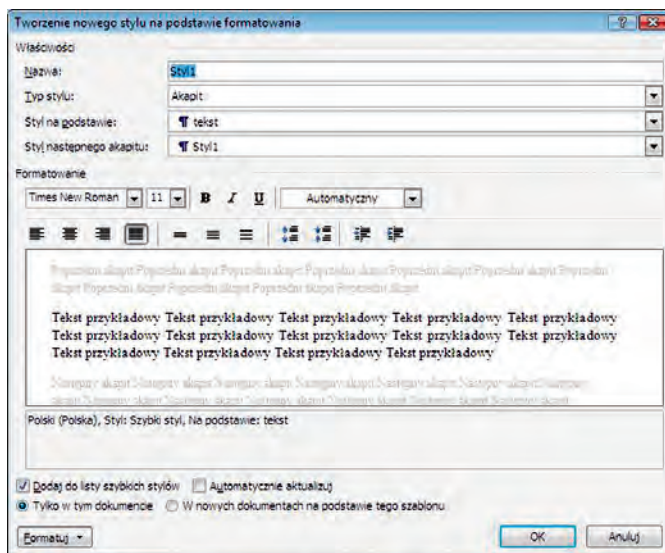
Grupa poleceń Style.



Wybór stylu odbywa się w grupie Style, a możliwość stworzenia nowego stylu uzyskujemy po kliknięciu przycisku *Uruchom okno dialogowe* w grupie *Style*.

Rysunek 7.8

Tworzenie nowego stylu.



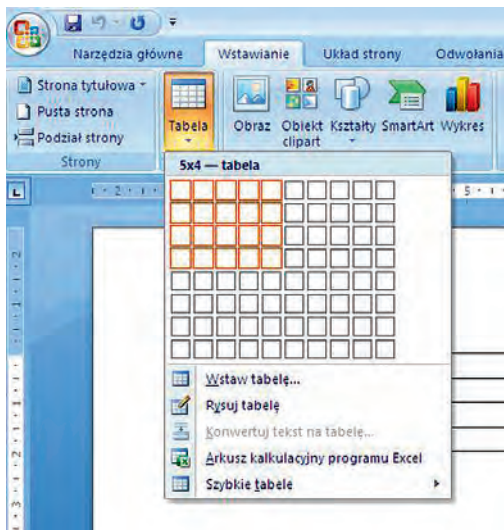
Tabele w dokumencie

Tabele wstawiane do dokumentów programu **Word** mogą być wykorzystywane nie tylko do przechowywania danych, ale również do rozmieszczania tekstów lub symboli w dokumencie.

Tabele do dokumentu wstawiamy korzystając z karty *Wstawianie*. Po kliknięciu *Tabela* pojawia się pasek, umożliwiający wstawienie tabeli o kreślonych wymiarach.

Rysunek 7.9

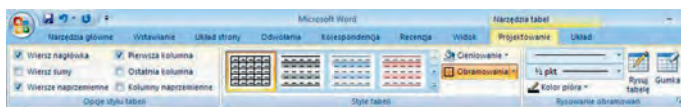
Wstawianie tabeli.



Po wstawieniu tabeli uzyskujemy dostęp do *Narzędzi tabeli - Projektowanie* i *Układ*.

Rysunek 7.10

Narzędzia tabeli – Projektowanie.



Rysunek 7.11

Narzędzia tabeli – Układ.

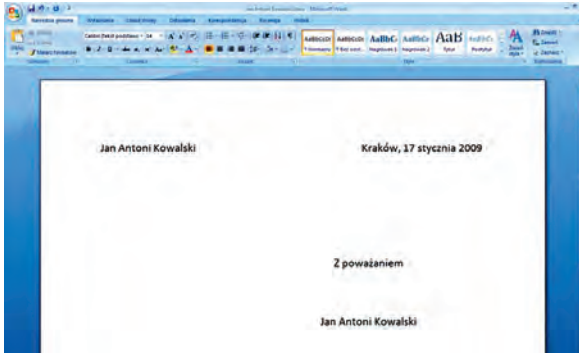


Rozmieszczanie tekstów z pomocą tabel

Wykorzystajmy tabelę do rozmieszczenia tekstów w dokumencie. Naszym celem jest ułożenie w tym samym wierszu tekstów o różnym wyrównaniu (imię i nazwisko oraz data) oraz wyśrodkowanie względem siebie tekstów ułożonych jeden pod drugim (zwrot pożegnalny oraz imię i nazwisko). Przykład rozłożenia tekstów znajduje się na Rysunku 7.12.

Rysunek 7.12

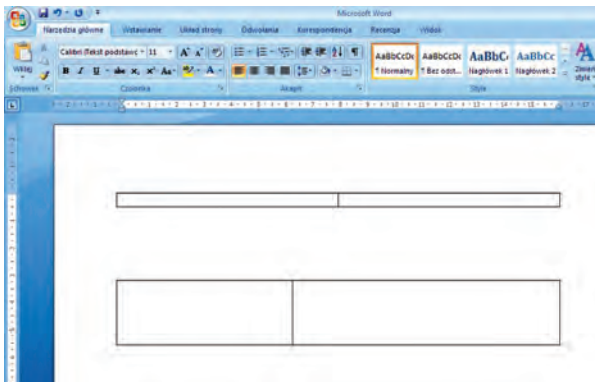
Wynik rozłożenia tekstów z pomocą tabel.



Pierwszy fragment tekstu zostanie ułożony w tabeli złożonej z jednego wiersza i dwu kolumn. Drugi fragment tekstu zostanie umieszczony w tabeli o identycznych rozmiarach, tylko o różnej szerokości kolumn. Przykładowe wstawione tabele widoczne są na Rysunku 7.13.

Rysunek 7.13

Tabele wstawione do dokumentu.



Do wstawionych tabel należy wpisać teksty a następnie wybrać odpowiedni sposób formatowania.

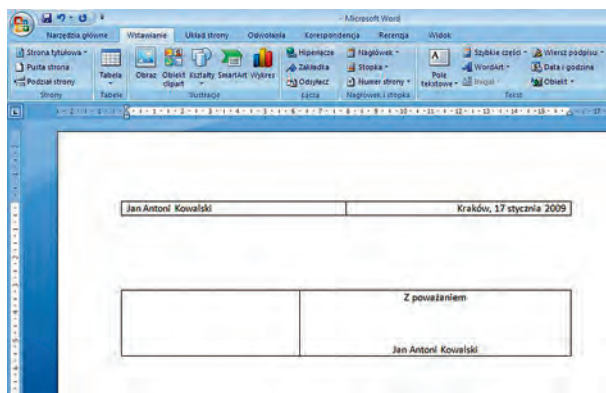
Tekst Kraków, 17 stycznia 2009 należy wyrównać do prawej (*Akapit | Wyrównaj tekst do prawej*).

Zawartość komórki ze zwrotem pożegnalnym i podpisem należy wyrównać do środka (*Akapit | Do środka w poziomie*).

Zmienić szerokość kolumn w drugiej tabeli poprzez przeciągnięcie linii rozdzielającej komórki.

Rysunek 7.14

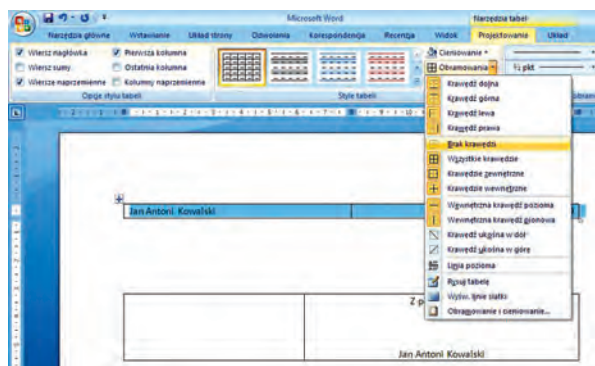
Wypełnione tekstem tabele.



Po zakończeniu formatowania można usunąć obramowania komórek, korzystając z grupy **Narzędzia tabel** | **Projektowanie**.

Rysunek 7.15

Usuwanie krawędzi tabel.



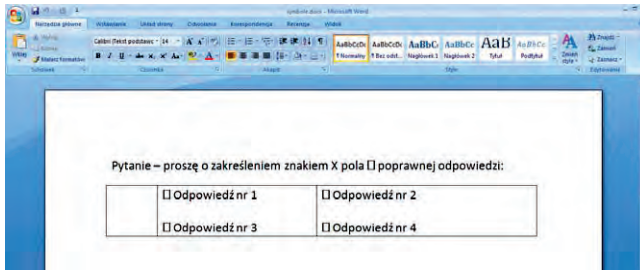
Ułożenie tekstu w drugiej tabeli można swobodnie regulować poprzez zmianę szerokości kolumn w tabeli.

Symbole, rozmieszczanie symboli

Symbole, podobnie jak obrazy, mogą być swobodnie rozmieszczane z pomocą tabel. W przykładzie poniżej rozłożono symbole w celu zakreslania w wydrukowanym dokumencie. W tym przykładzie do rozmieszczenia wykorzystamy tabelę o rozmiarze trzy kolumny i jeden wiersz.

Rysunek 7.16

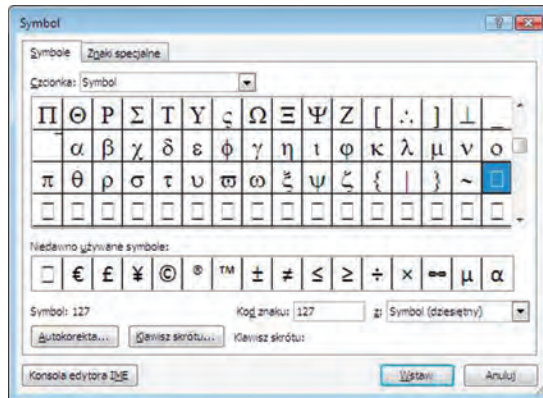
Tabela zawierająca teksty i symbole.



Symbole zostały wstawione poleceniem *Wstawianie | Symbol | Więcej symboli*. Wybrany w przykładzie symbol znajduje się między innymi w czcionce *Symbol*.

Rysunek 7.17

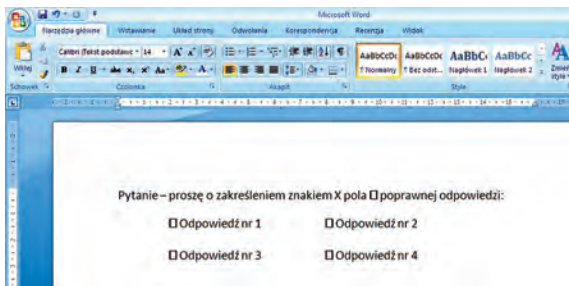
Okno wstawiania symboli.



Ostateczny efekt uzyskujemy po usunięciu obramowań z tabeli.

Rysunek 7.18

Wykonane ćwiczenie.



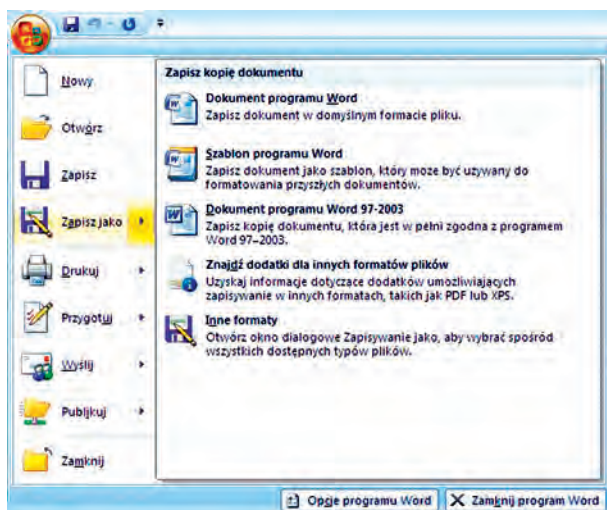
Formaty plików

Edytor **Microsoft Word** ma możliwość zapisywania dokumentów w plikach o różnych formatach. Jest to jedna z ważniejszych cech programu, ponieważ pozwala udostępnić efekty pracy osobom nieposiadającym tej wersji edytora.

Domyślnym formatem zapisywania dokumentu do pliku jest format **.docx*, czyli w oknie zapisywania Dokument programu **Word**. W różnych wersjach programu **Word** zmieniał się format dokumentu. Format dokumentu **Word 2007** nie jest standardowo otwierany przez starsze wersje programu **Word**. Aby można było otworzyć dokument z najnowszej wersji pakietu **Office** w starej wersji konieczne jest zainstalowanie specjalnego programu do konwersji formatu pliku. W trakcie zapisywania dokumentu w **Word 2007** można również zmienić format pliku korzystając z polecenia *Zapisz jako*.

Rysunek 7.19

Polecenie Zapisz jako.



Starsze wersje pakietu Office - 2000, XP oraz 2003 - pozwalają na otwieranie i zapisywanie plików w formacie Office 2007 po zainstalowaniu dodatkowego programu Pakiet zgodności formatu plików pakietu Microsoft Office dla programów Word, Excel i PowerPoint 2007. Program **FileFormatConverters.exe** można bezpłatnie pobrać ze strony internetowej firmy Microsoft.

Poza domyślnym formatem **.docx* dostępnych jest ponadto kilkadziesiąt innych formatów, z których najważniejszymi są:

Format **.rtf* (Tekst sformatowany RTF) - uniwersalny format plików tekstowych, czytany przez wszystkie edytory pracujące w środowisku Windows (przydatny przy przesyłaniu dokumentów do osoby, o której nie wiadomo, w jakim edytorze pracuje).

Arkusz kalkulacyjny przechowuje dane w komórkach. Danymi mogą być teksty - czyli wartości na których zazwyczaj nie wykonuje się obliczeń lub liczby - czyli dane, które mogą być argumentami do obliczeń. Danymi liczbowymi są również daty, pod warunkiem, że zostaną wprowadzone w formacie rok-miesiąc-dzień lub innym dopuszczalnym przez Excela.

Proste obliczenia

Excel pozwala na wykonywanie obliczeń bezpośrednio w komórkach. Do dyspozycji użytkownik posiada podstawowe działania matematyczne:

- dodawanie (znak +)
- odejmowanie (znak -)
- mnożenie (znak *)
- dzielenie (znak /)
- potęgowanie (znak ^)

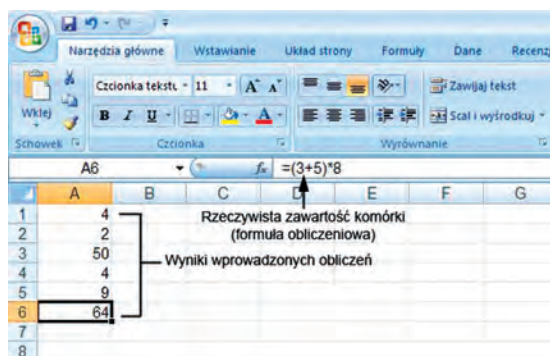
W celu wykonania obliczeń, należy rozpocząć wprowadzanie formuły obliczeniowej od znaku =. Poniżej przykłady działań matematycznych oraz ich zapis w programie Excel.

- =2+2
- =3-1
- =5*10
- =20/5
- =3^2

W trakcie wykonywania obliczeń można korzystać z nawiasów okrągłych, na przykład: =(3+5)*8.

Rysunek 7.21

Obliczenia w Excelu.



Po wprowadzeniu i zakończeniu formuły obliczeniowej w komórce pojawi się wynik. W celu obejrzenia formuły można wskazać komórkę i spojrzeć na pasek formuły lub ponownie edytować komórkę, naciskając klawisz funkcyjny F2 na klawiaturze.

Argumentami do obliczeń mogą być również wartości wpisane do komórek. W takiej sytuacji obliczenia wykonywane są na adresach komórek.

Rysunek 7.22

*Obliczenia w Excelu
- adresy komórek.*

	A	B	C	D	E	F	G
1	1	Styczeń	1500				
2	2	Luty	2000				
3	3	Marzec	1600				
4	4	Suma	=B1+B2+B3				
5							
6							
7							

Adresy komórek mają postać zapisu kolumna-wiersz, na przykład adres B1 oznacza komórkę w kolumnie B w wierszu numer 1.

Adresy komórek mogą być względne (np. B1), bezwzględne (np. \$B\$1) lub mieszane (np. \$B1 lub B\$1).

Formuły obliczeniowe

Arkusze kalkulacyjny umożliwia wykonywanie obliczeń z pomocą gotowych formuł obliczeniowych, które w programie nazywa się funkcjami.

Najczęściej stosowane funkcje to suma i średnia. W celu wykonania obliczeń z pomocą funkcji należy wprowadzić dane do komórek arkusza, a następnie wskazać pustą komórkę, w której ma się pojawić wynik. Po wskazaniu komórki należy wybrać funkcję. W zależności od złożoności funkcji należy wskazać lub wpisać argumenty funkcji.

Sumowanie

W przykładzie wprowadzono do komórek arkusza wartości liczbowe w celu ich podsumowania poniżej kolumny liczb.

Rysunek 7.23

Sumowanie.

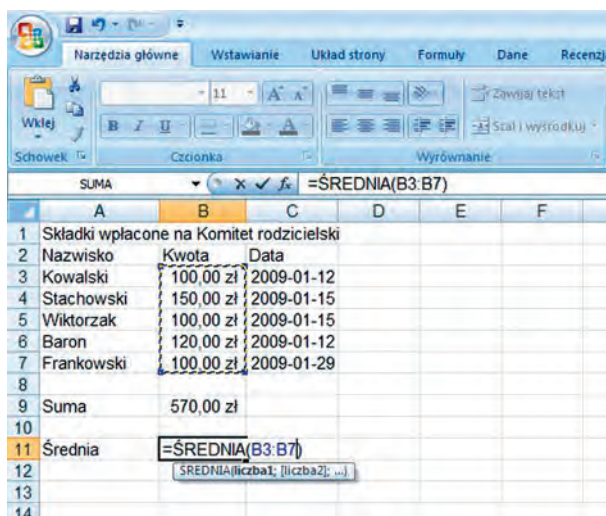
	A	B	C	D	E
1	1	Składki wpłacone na Komitet rodzicielski			
2	2	Nazwisko	Kwota	Data	
3	3	Kowalski	100,00 zł	2009-01-12	
4	4	Stachowski	150,00 zł	2009-01-15	
5	5	Wiktorzak	100,00 zł	2009-01-15	
6	6	Baron	120,00 zł	2009-01-12	
7	7	Frankowski	100,00 zł	2009-01-29	
8	8	Suma	570,00 zł		
9	9	Suma	570,00 zł		
10	10	Suma	570,00 zł		
11	11	Suma	570,00 zł		
12	12	Suma	570,00 zł		

Kolejne czynności, jakie należy wykonać w celu zsumowania kolumny:

- Wprowadzić do komórek w kolumnie wartości liczbowe (na przykład takie, jak na rysunku 6.22).
- Wskazać (kliknąć) komórkę B9.
- Kliknąć przycisk autosumowania Σ **Autosumowanie**.
- Zaakceptować wyliczenie, naciskając klawisz **Enter**. Jeżeli zakres komórek, które zostaną zaznaczone automatycznie po kliknięciu autosumowania nie będzie odpowiedni, należy przed naciśnięciem klawisza **Enter** zaznaczyć myszką właściwy zakres komórek.

Rysunek 7.24

Sumowanie funkcją Autosumowanie.

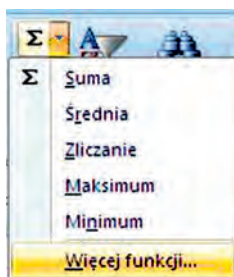


	A	B	C	D	E	F
1	Składki wpłacone na Komitet rodzicielski					
2	Nazwisko	Kwota	Data			
3	Kowalski	100,00 zł	2009-01-12			
4	Stachowski	150,00 zł	2009-01-15			
5	Wiktorzak	100,00 zł	2009-01-15			
6	Baron	120,00 zł	2009-01-12			
7	Frankowski	100,00 zł	2009-01-29			
8						
9	Suma	570,00 zł				
10						
11	Średnia	=ŚREDNIA(B3:B7)				
12						
13						
14						

Funkcja autosumowanie to zwykła funkcja **SUMA** dostępna również po rozwinięciu przycisku *Autosumowanie*. Ze względu na fakt wyjątkowo częstego wykorzystywania tej funkcji przez większość użytkowników umieszczono tą funkcję jako domyślną dla przycisku wstawiania funkcji w grupie *Edycja*.

Rysunek 7.25

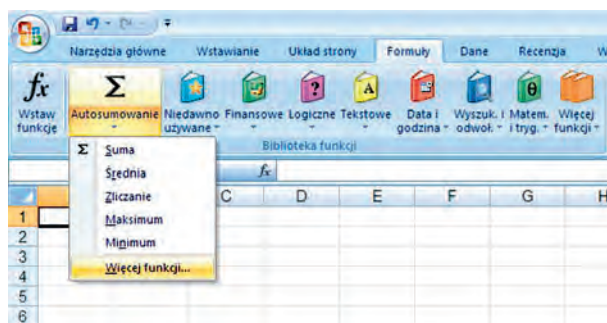
Wstawianie funkcji.



Funkcje można wstawić również korzystając z karty *Formuły*, na której mamy do dyspozycji grupę poleceń *Biblioteka funkcji*.

Rysunek 7.26

Biblioteka funkcji karty Formuły.



Średnia

W przykładzie wprowadzono do komórek arkusza wartości liczbowe w celu wyliczenia wartości średniej poniżej kolumny liczb. Kolejne czynności, jakie należy wykonać w celu wyliczenia średniej:

- Wprowadzić do komórek w kolumnie wartości liczbowe (na przykład takie, jak na Rysunku 7.22).
- Wskazać (kliknąć) komórkę B11.
- Kliknąć przycisk wstawiania funkcji, wybrać funkcję o nazwie ŚREDNIA.
- Zaznaczyć myszką właściwy zakres komórek do wyliczenia średniej.

Rysunek 7.27

Wyliczenie średniej.

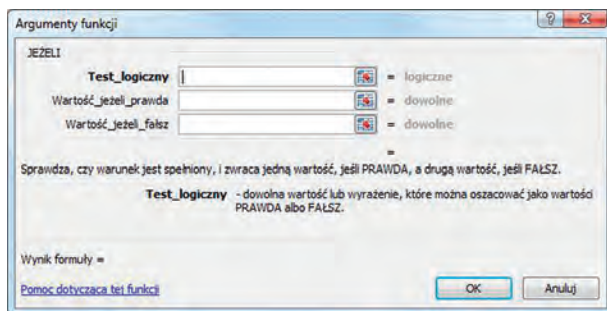
	A	B	C	D	E	F
1	Składki wpłacone na Komitet rodzicielski					
2	Nazwisko	Kwota	Data			
3	Kowalski	100,00 zł	2009-01-12			
4	Stachowski	150,00 zł	2009-01-15			
5	Wiktorzak	100,00 zł	2009-01-15			
6	Baron	120,00 zł	2009-01-12			
7	Frankowski	100,00 zł	2009-01-29			
8						
9	Suma	570,00 zł				
10						
11	Średnia	=ŚREDNIA(B3:B7)				
12						
13						
14						

- Zakończyć wykonywanie obliczeń, naciskając klawisz **Enter**.

Argumenty funkcji mogą być opcjonalne, to znaczy nie trzeba ich podawać w celu wyliczenia funkcji. Argumenty, które są wymagane i które muszą zostać wprowadzone, mają nazwy pogrubione. Na rysunku 6.26 widoczne jest okno argumentów funkcji JEŻELI. Argument **Test_logiczny** jest wymagany (konieczny), a pozostałe argumenty są opcjonalne (nie trzeba ich wpisać, aby funkcja dała jakikolwiek wynik).

Rysunek 7.28

Argumenty funkcji.



Wykresy

Tabele z danymi mogą posłużyć do przygotowania wykresu. Tworzenie wykresu w arkuszu kalkulacyjnym jest wyjątkowo proste.

Kolejne czynności, jakie należy wykonać w celu przygotowania wykresu:

- Zaznaczyć komórki z danymi, które mają zostać przedstawione na wykresie. Należy zaznaczyć dane liczbowe, etykiety oraz tytuł tabeli, który stanie się tytułem wykresu.

Rysunek 7.29

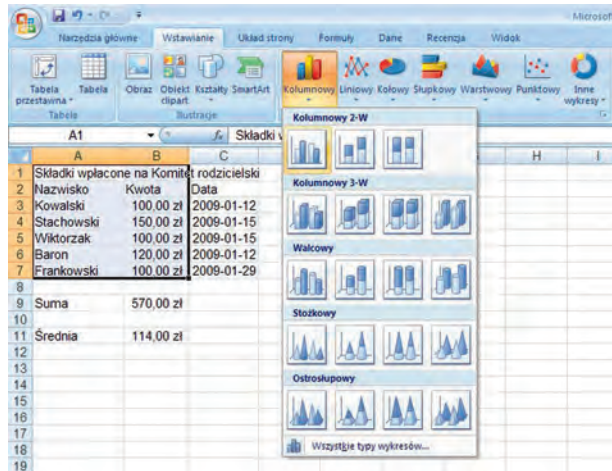
Zaznaczone dane do wykresu.

	A	B	C	D	E	F
1	Składki wpłacone na Komitet rodzicielski					
2	Nazwisko	Kwota	Data			
3	Kowalski	100,00 zł	2009-01-12			
4	Stachowski	150,00 zł	2009-01-15			
5	Wiktorzak	100,00 zł	2009-01-15			
6	Baron	120,00 zł	2009-01-12			
7	Frankowski	100,00 zł	2009-01-29			
8						
9	Suma	570,00 zł				
10						
11	Średnia	114,00 zł				
12						

- Wybrać kartę **Wstawianie**, kliknąć w grupie **Wykresy** odpowiedni (wybrany) typ oraz podtyp wykresu.

Rysunek 7.30

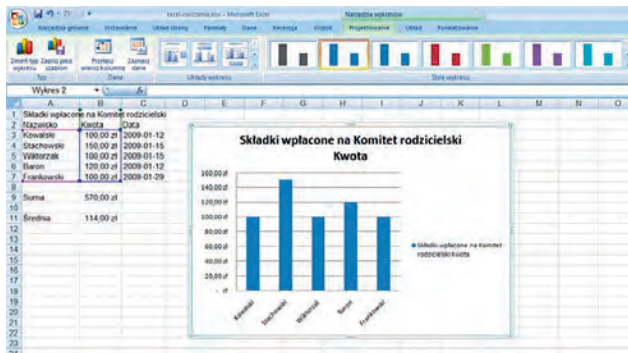
Wstawianie wykresu.



- Po wybraniu typu w arkuszu pojawi się gotowy wykres. Modyfikację wykresu można wykonać z pomocą poleceń z karty **Wykres** oraz kart dostępnych po wskazaniu obszaru wykresu **Projektowanie**, **Układ** i **Formatowanie** dostępnych na **Wstążce** programu Excel.

Rysunek 7.31

Wstawiony wykres.



Baza danych

Arkusze kalkulacyjne doskonale nadają się do przechowywania danych oraz do wykonywania różnorodnych operacji na danych. W przypadku baz danych o kolumnach mówimy, że są to pola bazy danych, a wiersze z danymi to rekordy bazy danych.

Rysunek 7.32*Baza danych programu Excel.*

Identyfikator	Imię	Nazwisko	Miejscowość	Kod pocztowy	Adres - ulica	Telefon
1	Anna	Koc	Gliwice	4-100	Andersa 11	601 111 111
2	Ewa	Hajduk	Rybnik	4-200	Ronda Augusta 33	566 555 555
3	Jan	Tracz	Kraków	0-003	Lubelska 33	733 333 333
4	Edward	Bryl	Kraków	0-000	Stara 2	530 300 300
5	Józef	Smith	Rzeszów	5-001	Asnyka 44	644 444 444
6	Joanna	Kim	Rzeszów	5-100	Cyprysova 34	604 404 404
7	Wiktor	Zbor	Częstochowa	2-200	Orzechowskiego 7	511 115 115
8	Anna	Siak	Gliwice	4-100	Wrześniowa 22	855 585 585
9	Dariusz	Szpak	Jaworzno	3-500	Ceglana 4	606 444 696

Podstawowe operacje na bazie danych to **sortowanie** i **filtrowanie** danych.

Sortowanie danych polega na ułożeniu rekordów bazy danych w określonej, wybranej przez użytkownika, kolejności. Na przykład bazę danych można posortować alfabetycznie rosnąco według nazwisk. W dowolnej chwili można zmienić sposób sortowania rekordów.

Filtrowanie danych polega na wybieraniu z bazy danych tylko niektórych rekordów, które spełniają zadane przez użytkownika kryteria. Na przykład można wybrać z bazy danych rekordy z danymi uczniów z wybranej klasy. W dowolnej chwili można zmienić sposób filtrowania rekordów.

Rysunek 7.33*Filtrowanie bazy danych.*

Identyfikator	Imię	Nazwisko	Miejscowość	Kod pocztowy	Adres - ulica	Telefon
3	Jan	Tracz	Kraków	00-003	Lubelska 33	733 333 333
4	Edward	Bryl	Kraków	30-000	Stara 2	530 300 300

Sortowanie bazy danych

Kolejne czynności, jakie należy wykonać w celu posortowania bazy danych:

- Wskazać komórkę w kolumnie do posortowania (na przykład, kliknąć dowolną komórkę w kolumnie z nazwiskami aby posortować dane według nazwisk).
- Kliknąć przycisk sortowania **Sortuj od a do z** lub **Sortuj od z do a** na karcie **Dane** w grupie **Sortowanie i filtrowanie**. Można również wybrać zaawansowane opcje sortowania, klikając przycisk **Sortuj**.

Rysunek 7.34*Karta Dane.*

W każdym z przypadków sortowane będą całe rekordy bazy danych. Z tego powodu nie należy zaznaczać fragmentu bazy danych przed użyciem narzędzi sortowania.

Filtrowanie bazy danych

Kolejne czynności, jakie należy wykonać w celu filtrowania bazy danych:

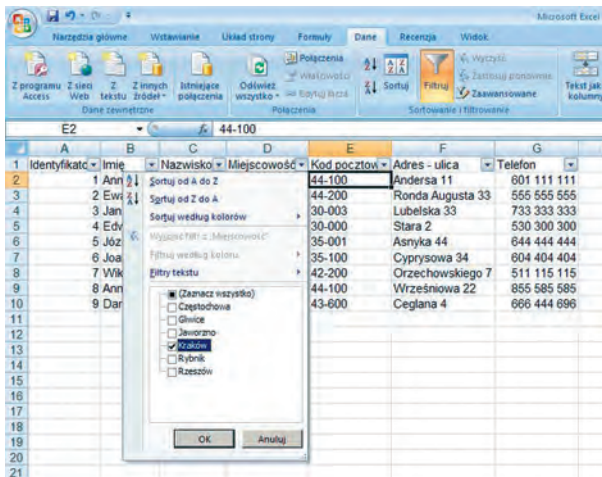
- Wskazać dowolną komórkę w obszarze bazy danych.
- Kliknąć przycisk **Filtruj** na karcie **Dane** w grupie **Sortowanie i filtrowanie** (patrz Rysunek 7.32).

W wyniku tej operacji przy etykietach pól bazy danych pojawią się przyciski filtru w postaci małych szarych trójkątików.

- Kliknąć przycisk filtru przy wybranym polu bazy danych. Na przykład, aby wyświetlić dane osób z wybranej miejscowości, należy kliknąć przycisk filtru przy nazwie pola *Miejscowość*.

Rysunek 7.35

Filtrowanie danych.



- Kliknąć **Zaznacz wszystko**, aby wyłączyć wyświetlanie wszystkich danych.
- Kliknąć wybraną nazwę miejscowości i zatwierdzić przyciskiem **OK**.

Filtry można włączać dla dowolnych pól bazy danych. W celu przefiltrowania danych poprzez określenie własnych kryteriów należy skorzystać z polecenia **Filtry tekstu**.

W celu wyłączenia działającego filtra, należy skorzystać z polecenia **Wyczyść filtr** z lub wyłączyć filtrowanie przyciskiem **Filtruj** w grupie **Sortowanie i filtrowanie**.

Komunikacyjne możliwości Internetu

Najważniejsze usługi internetowe

WWW

Usługa ta jest realizowana za pomocą programów komputerowych nazywanych przeglądarkami. Po wpisaniu adresu (który najczęściej zaczyna się od trzyliterowego skrótu *www*, na przykład *www.kana.gliwice.pl*), przeglądarki wyświetlają dokumenty, znajdujące się na innych komputerach podłączonych do Internetu. Wyświetlone dokumenty mogą zawierać wyróżnione fragmenty tekstu lub obrazy, po których kliknięciu następuje wywołanie innego dokumentu. Może on znajdować się zarówno w tym samym miejscu (na tym samym serwerze), jak i na serwerze w zupełnie innym państwie.

Obecnie Internet utożsamia się często z jedną z kilku usług dostępnych za pośrednictwem tej sieci. Wielu użytkowników, mówiąc o Internecie, ma na myśli usługę WWW (*World Wide Web*).

Łatwość korzystania z przeglądarki spowodowała wzrost zainteresowania Internetem. Wielu użytkowników, korzystając z usługi WWW poprzez przeglądarki, realizuje również inne usługi, opisane poniżej.

Poczta elektroniczna

Jest to druga najczęściej wykorzystywana usługa w Internecie. Bardzo często mówimy o poczcie elektronicznej, posługując się jej angielską nazwą **e-mail** (ang. *electronic mail*). Poczta elektroniczna pełni podobną funkcję, jak poczta tradycyjna. Pozwala na przesyłanie przez sieć do konkretnej osoby wiadomości tekstowej, do której można dołączyć pliki. Ta ostatnia możliwość sprawia, że pocztą elektroniczną można przesłać każdą informację: tekst, grafikę (w tym zdjęcia), dźwięk, film lub animację, jednak pod warunkiem, że posiada ona postać elektroniczną.

Warunkiem wymiany poczty elektronicznej jest posiadanie konta pocztowego (skrzynki pocztowej) o nazwie niepowtarzalnej w Internecie. Nazwa ta to tak zwany adres e-mail. Adres ten ma postać ciągu słów i symboli, na przykład *jan.kowalski@kana.gliwice.pl* - przykładowy adres pracownika ośrodka Kana w Gliwicach. W adresie znajduje się znak @ (ang. *at*), nazywany popularnie małpą. Przed małpą znajduje się identyfikator konta (w powyższym przykładzie *jan.kowalski*), a po niej - adres serwera, na którym to konto zostało utworzone (*kana.gliwice.pl*).

Użytkownicy Internetu mogą korzystać z bezpłatnych kont pocztowych, które często posiadają bardzo duże możliwości zarządzania pocztą i kontaktami oraz duże pojemności na wiadomości otrzymywane.

FTP

Usługa FTP (ang. *File Transfer Protocol*) jest często wykorzystywana przez użytkowników Internetu. FTP jest protokołem umożliwiającym przesyłanie plików pomiędzy komputerami. Korzystając z oprogramowania obsługującego ten protokół, użytkownik może pobrać na dysk swojego komputera pliki znajdujące się na innym, często odległym, komputerze lub też przesłać na ten komputer plik ze swojego dysku.

Aby uzyskać dostęp do plików, musimy mieć konto na przechowującym je serwerze. Na wielu serwerach znajdują się konta anonimowe (ang. *anonymous*), które są dostępne dla każdego. Takie serwery nazywamy anonimowym FTP.

Serwery FTP zawierają najczęściej biblioteki oprogramowania lub dokumentów. Użytkownicy mogą pobierać z takich bibliotek pliki o dowolnej porze i niezależnie od miejsca pobytu.

Specyficzną usługą zbliżoną funkcjonalnością do FTP są internetowe dyski. W Polsce jednym z pierwszych tego typu rozwiązań był serwis *www.edysk.pl*. Korzystanie z dysków internetowych jest możliwe za pomocą przeglądarki internetowej. Usługa ta łączy w sobie zalety FTP i zwykłej strony internetowej.

IRC oraz czat

Coraz popularniejszą usługą stają się interaktywne rozmowy w Internecie. Są one realizowane poprzez programy obsługujące serwery IRC (ang. *Internet Relay Chat*). Serwer taki pozwala użytkownikom podłączyć się i wysłać komunikat do serwera. Serwer po odebraniu komunikatu rozsyła go do wszystkich podłączonych użytkowników w wybranym (aktywnym) kanale. Kanały, w których toczą się rozmowy, mogą być tematyczne lub związane z regionem bądź miastem. Możliwa jest też rozmowa „w cztery oczy” z wybranym użytkownikiem. Oczywiście cały czas mowa tu o rozmowie przy użyciu klawiatury i monitora - poprzez pisanie.

Aby połączyć się z serwerem, użytkownik musi posiadać specjalny program do obsługi IRC - klienta IRC. Dzięki niemu po połączeniu z serwerem można wybrać kanał. Dopiero wtedy można rozpocząć rozmowę.

Do rozmów poprzez Internet może posłużyć również przeglądarka internetowa. W takim przypadku korzystamy z czatu (ang. *chat*). Zasada działania jest zbliżona do IRC.

W tym miejscu należy jeszcze wspomnieć o komunikatorach. W Polsce najpopularniejsze to **Gadu-Gadu** i **Tlen.pl**. Są to programy, umożliwiające komunikację z innymi użytkownikami programów. W przypadku niektórych komunikatorów istnieje możliwość rozmów głosowych poprzez mikrofon i głośniki podłączone do komputera. Część komunikatorów umożliwia wysyłanie wiadomości SMS (krótkich wiadomości tekstowych) do abonentów sieci telefonii komórkowej. Jednym z najpopularniejszych komunikatorów na świecie jest komunikator **Skype**.

Grupy dyskusyjne

Miejszem wymiany poglądów może być także grupa dyskusyjna. Pozwala ona na przeglądanie pytań, odpowiedzi lub stwierdzeń wysyłanych przez jej użytkowników do serwera grupy. Serwer ten przechowuje wysłane wiadomości w archiwum, a użytkownicy po połączeniu się z tym serwerem mogą czytać i wysyłać wiadomości do grupy o wybranej przez siebie tematyce. Tematyka grup dyskusyjnych jest bardzo szeroka. Do niektórych grup dostęp jest swobodny - każdy może publikować swoje własne teksty, inne są moderowane - to znaczy, że wiadomość przed opublikowaniem musi uzyskać akceptację moderatora. Można to uznać za rodzaj recenzji przed opublikowaniem wiadomości.

Wysyłane wiadomości są nazywane *postami*, a system grup dyskusyjny to *Usenet News*.

Blog

Blogi (słowo **Blog** od ang. *weblog* — sieciowy dziennik, pamiętnik) nie są usługą internetową, ale rodzajem strony internetowej (strony WWW), na której autor umieszcza datowane wpisy.

Blogi zazwyczaj posiadają system archiwizacji wpisów, możliwość komentowania wpisów przez czytelników, a także zestaw linków: do blogów polecanych przez autora i innego rodzaju stron internetowych. Ogół blogów, traktowany jako medium komunikacyjne, określa się mianem „blogosfery”. Angielskie wyrażenie „weblog” zaczęto czytać jako „we blog” – „my blogujemy”.

Blog może być monotematyczny (np. blog polityczny, blog o nowinkach technicznych) lub ogólny.

Bezpieczeństwo korzystania z Internetu

Internet umożliwia każdemu człowiekowi, posiadającemu dostęp do Internetu bez żadnego ograniczenia formalnego korzystać z informacji rozsianej po wszystkich serwerach na świecie i publikować własne informacje. Swoboda wyrażania poglądów w sieci ma również złe strony: oprócz informacji interesujących i wartościowych można spotkać i takie, które będą dla użytkownika oburzające i niedopuszczalne, na przykład ze względu na różnice kulturowe i światopoglądowe, a nawet sprzeczne z prawem.

Jak w każdej społeczności, tak i w Internecie można spotkać rozrabiaków, a nawet poważnych przestępców. Ci pierwsi mogą dla żartu sprawić użytkownikowi różne kłopoty, wysłać do niego „dowcipne” wiadomości, które mogą spowodować niepotrzebny zamęt. Przestępcy mogą czyhać na poufne dane wysłane z komputera w pracy czy też włamywać się do banku internetowego, gdzie użytkownik sieci przechowuje swoje pieniądze.

To użytkownik sieci określa siebie, opisuje, kim jest. Należy zdawać sobie sprawę, że osoba z drugiej strony połączenia niekoniecznie jest tą, za którą nam się podaje. Internet w dużym stopniu pozwala na zachowanie anonimowości, co prowokuje do różnych eksperymentów związanych z poszukiwaniem własnej tożsamości i uruchamia mechanizmy autokreacyjne. Pozwalają one (zwłaszcza młodym użytkownikom sieci) stworzyć nowy wizerunek samego siebie i sprawdzić jego skuteczność społeczną - są zatem pomocne w rozwoju osobowości. Jednak w przypadkach skrajnych może dochodzić do nadużyć, stanowiących zagrożenie dla innych użytkowników sieci wciąganych w ryzykowne relacje.

Innego rodzaju zagrożeniem są wirusy, które łatwo mogą trafić z Internetu do naszego komputera. Użytkownik powinien bezwzględnie używać programu antywirusowego oraz innego oprogramowania zabezpieczającego przed pobraniem z Internetu programów-szpiegów, które mogą samoczynnie się zainstalować, uruchomić i przejąć kontrolę nad procesami zachodzącymi w komputerze.

Dane osobowe, w szczególności adres poczty elektronicznej, mogą być niewłaściwie wykorzystywane przez innych użytkowników sieci. Gdy się je podaje, należy się upewnić co do celowości podania prawdziwych danych oraz zwracać uwagę, aby były one przekazywane przy użyciu bezpiecznych protokołów, uniemożliwiających podsłuchiwanie informacji na trasie jej przesyłu od komputera do komputera. Informacje o bezpieczeństwie przesyłanych danych znajdują się zawsze na stronie internetowej firmy, do której są one przesyłane. Jeżeli brak takiej informacji, użytkownik powinien zaniechać takiego działania.

Adres poczty elektronicznej użytkownika sieci może być wykorzystywany do wysyłania na jego konto pocztowe wielu niepotrzebnych i nieoczekiwanych wiadomości reklamowych. W przypadku gdy wiadomości te przychodzą, mamy do czynienia z tzw. spamem, czyli masowym rozsyłaniem jednobrzmiącej wiadomości do wielu odbiorców. Działanie takie jest naganne, wielu dostawców usług internetowych umożliwia blokowanie serwerów, z których nadchodzą takie wiadomości. Prawo wielu krajów, w tym Polski, zakazuje rozsyłania spamów.

Netykieta - internetowy *savoir-vivre*

Netykieta to zestaw reguł zachowań i sposobów komunikowania się, specyficzny *savoir-vivre*, obowiązujący w Internecie.

Podobnie, jak w życiu codziennym, stosujemy się do zasad obowiązujących w danym środowisku, aczkolwiek ściśle trzymanie się ich może być nieraz kłopotliwe. Z tego względu użytkownicy Internetu są raczej tolerancyjni wobec drobnych odstępstw od ogólnie przyjętych zasad (których większość dotyczy grup Usenet, poczty elektronicznej i usługi IRC).

Jeżeli w swojej postawie użytkownik Internetu stosuje ogólnie przyjęte normy społeczne, to z reguły nie ma kłopotu z netykieta. Poniżej najistotniejsze zasady.

1. Nie wysyłaj do grupy dyskusyjnej informacji niepotrzebnych, które zabierają odbiorcom miejsce na dysku, czas potrzebny do odczytania nagłówka lub przyczyniają się do przeciążenia łączy internetowych (tworzą szum informacyjny).
2. W polu temat (ang. subject) poczty wysyłanej nie wpisuj długich tekstów; z drugiej strony dbaj o to, aby temat się pojawił i w sposób zrozumiały określał treść listu.
3. Nie wysyłaj niepotrzebnie do grup dyskusyjnych dużych plików (na przykład oprogramowania, które jest powszechnie dostępne na serwerach FTP). Wystarczy informacja, gdzie zainteresowany może znaleźć takie pliki.
4. Nie nadużywaj dużych liter. Zgodnie z ogólnie przyjętą konwencją oznaczają one w sieci podniesiony głos lub krzyk.
5. Do grup dyskusyjnych pisz na temat. Przede wszystkim nie jest mile widziane rozsyłanie materiałów reklamowych (chyba że dopuszczają to normy przyjęte w danej grupie).
6. Jeżeli jesteś nowicjuszem w grupie i chcesz zapytać o coś, czego nie wiesz lub nie rozumiesz, to przed wysłaniem zapytania warto sprawdzić, czy odpowiedź nie została już udzielona i nie czeka w archiwach grupy lub w dokumencie FAQ (Frequently Asked Questions - najczęściej zadawane pytania), który właśnie w tym celu został przygotowany.
7. Nie używaj w listach wulgaryzmów. Nie naruszaj dobrych obyczajów, dobrego smaku; nie prowokuj, nie atakuj.
8. Nie publikuj na grupie dyskusyjnej listu, który otrzymałeś prywatnie, bez zgody nadawcy (tajemnica korespondencji).
9. Podpisuj się pod treścią napisanej wiadomości.

Artykuły i felietony na temat netykiety znajdziesz w Internecie, na przykład na stronie portalu Interklasa: www.interklasa.pl/portal/dokumenty/Netykieta/index.html.

Komunikatory i VoIP

Poczta elektroniczna pozwala na szybką komunikację, ale nie pozwala na rozmowę w czasie rzeczywistym. Wraz z upowszechnieniem Internetu i stałych, szybkich łącz internetowych pojawiło się oprogramowanie do komunikacji w czasie rzeczywistym jako alternatywa dla rozmów telefonicznych. Początkowo programy te bazowały na przesyłaniu wiadomości tekstowych. Kolejnym krokiem było umożliwienie przesyłania plików, dźwięków i obrazów z kamer internetowych. Możliwość wykonywania rozmów głosowych z komputera na telefon pojawiła się stosunkowo niedawno, podobnie możliwość organizowania wideokonferencji.

Jakość transmisji audio i wideo zależy od szybkości połączenia internetowego oraz od technologii stosowanej w komunikatorach.

Komunikatory stanowią szybką drogę przekazywania informacji między użytkownikami. Komunikatory są szczególnie pomocne dla osób niepełnosprawnych: niesłyszących, słabo słyszących, niewidzących i słabo widzących.

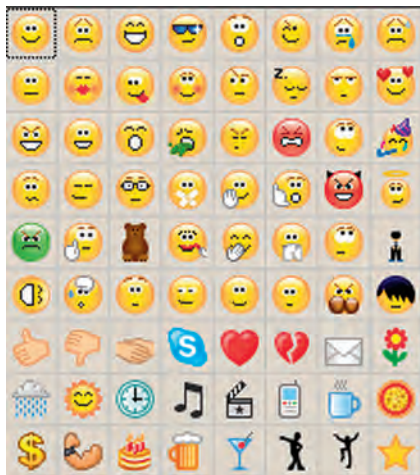
Niebezpieczeństwa związane z pobieraniem komunikatorów i korzystaniem z nich to ryzyko zainfekowania komputera wirusami i niechcianymi programami. Inne niebezpieczeństwo związane jest z możliwością nawiązania kontaktów z przestępcami. Jest ono nieco mniejsze niż w przypadku korzystania z pokoi rozmów w usłudze czat, ponieważ najczęściej prowadzimy rozmowy ze znajomymi, wymieniając się numerami, rzadziej z nieznanymi. Niebezpieczeństwo zmniejsza się, jeśli prowadzimy rozmowę audio (i słyszymy głos rozmówcy) lub wideokonferencję (i widzimy osobę, z którą rozmawiamy).

W przypadku prowadzenia rozmów tekstowych (pisanie na klawiaturze) często używa się do wyrażenia emocji tak zwane emotikony. Pochodzenie nazwy emotikon niektórzy wywodzą od emotion i console (w skrócie con) - oznacza emocje przekazywane za pomocą konsoli (klawiatury i ekranu). Inni twierdzą, że termin powstał w wyniku połączenia wyrazów emotion i icon - ikona emocji. Emotikon to utworzony za pomocą dostępnych z klawiatury znaków symboliczny obraz obróconej o 90 stopni twarzy, wyrażający emocje piszącego tekst lub niewielka bitmapa - „buźka”, mająca ten sam cel.

Przykładowe emotikony tekstowe:

- :-) uśmiech,
- ;-) uśmiech z przymrużeniem oka,
- :-(smutek, zmartwienie,
- ;-(płacz,
- :-p pokazanie języka,
- :-o zdziwienie,
- :-D śmiech,
- :-/ grymas niezdecydowania lub niesmaku.

Emotikony mogą również posiadać wersję graficzną w postaci małych obrazków wyświetlanych na ekranie w trakcie rozmowy.

Rysunek 7.36*Emotikony.*

VoIP (ang. *Voice over Internet Protocol*) to technologia cyfrowa umożliwiająca przesyłanie dźwięków mowy za pomocą łączy internetowych lub dedykowanych sieci wykorzystujących protokołów IP, popularnie nazywana „telefonią internetową”. Dane przesyłane są przy użyciu protokołu IP, co pozwala wykluczyć niepotrzebne połączenie ciągłe i np. wymianę informacji, gdy rozmówcy milczą.

Programy i urządzenia VoIP umożliwiają rozmowę wyłącznie głosową.

Zalety w porównaniu z telefonią tradycyjną:

- niezależność od operatorów (swoboda wyboru a potencjalnie także większa prywatność),
- bezpłatne rozmowy wewnątrz sieci operatora,
- niższy koszt połączeń z telefonią stacjonarną,
- pełna mobilność użytkownika,
- niski koszt infrastruktury,
- integracja z przyszłościowymi usługami takimi, jak przesyłanie danych czy obrazu.

Wady w porównaniu z telefonią tradycyjną:

- większa zawodność usług,
- konieczność posiadania dodatkowego sprzętu lub oprogramowania i łącza internetowego,
- przy realizacji sprzętowej większe koszty zakupu sprzętu,

Z VoIP korzystać można do połączeń z:

- innymi użytkownikami VoIP,
- użytkownikami telefonii stacjonarnej i komórkowej.

Najsprawniejszą formą wykorzystania VoIP są urządzenia niezależne od komputera. Tego typu urządzeniami są bramki VoIP i telefony VoIP. Możliwość korzystania z niezależnych urządzeń jest właściwa dla VoIP i nie jest obecnie możliwa w przypadku wszystkich tradycyjnych komunikatorów internetowych. Tylko w przypadku niektórych komunikatorów (na przykład Skype) możliwe jest korzystanie z niezależnego od komputera urządzenia (telefon Skype).

Komunikator Skype

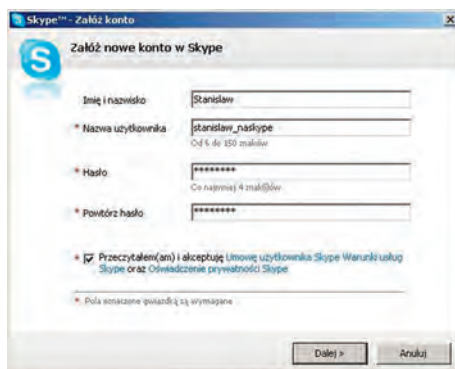
Skype to niewielki program, który pozwala bezpłatnie rozmawiać przez Internet z każdą osobą, w dowolnym zakątku świata.

Aby korzystać z programu, należy go pobrać ze strony internetowej <http://www.skype.com>, a następnie zainstalować.

Po instalacji przy pierwszym uruchomieniu będzie można założyć konto, umożliwiające odbieranie i prowadzenie rozmów. Kreator konta uruchomi się automatycznie. W oknie zakładania konta należy wprowadzić dane, zwracając szczególną uwagę na drugi ekran zakładania konta.

Rysunek 7.37

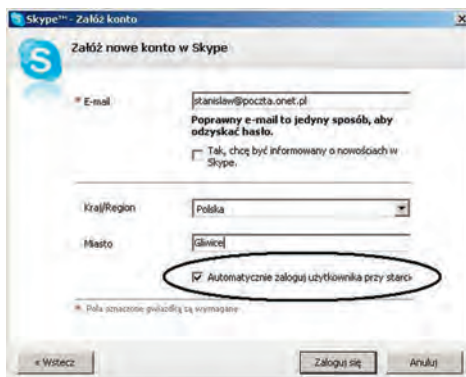
Tworzenie konta programu Skype.



W kroku drugim domyślnie zaznaczona zostanie opcja *Automatycznie zaloguj użytkownika* przy starcie. Opcja ta powoduje, że po uruchomieniu programu *Skype* automatycznie, bez pytania o nazwę użytkownika i hasło zostanie zalogowany użytkownik właśnie tworzonego konta. Jeżeli komputer, na którym zakładane jest konto, jest komputerem ogólnodostępnym (na przykład w kawiarni internetowej), bezwzględnie należy odznaczyć tę opcję. Pozostawienie zaznaczonej opcji umożliwiłoby dowolnemu użytkownikowi komputera korzystanie z programu *Skype* bez ograniczeń i wykorzystanie założonego konta bez naszej kontroli.

Rysunek 7.38

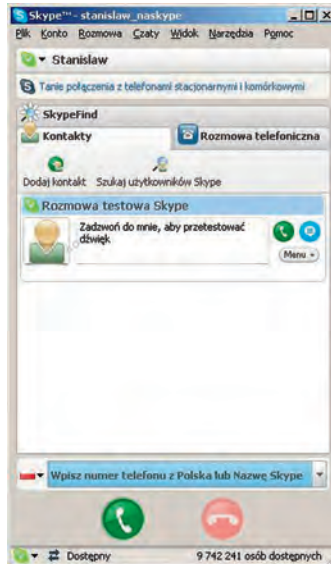
Tworzenie konta programu Skype.



Po kliknięciu przycisku *Zaloguj* się nastąpi połączenie z serwerem *Skype*. Jeżeli zaproponowana nazwa użytkownika nie będzie wolna, należy wybrać inną nazwę użytkownika. Po zakończeniu całej operacji, na ekranie pojawi się okno komunikatora *Skype*.

Rysunek 7.39

Okno programu Skype.



Dodawanie kontaktów

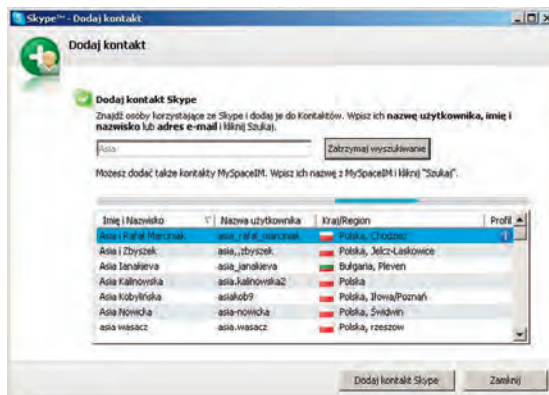
Kolejnym etapem pracy z komunikatorem *Skype* jest dodanie kontaktów, czyli odświadczenie znajomych użytkowników i umieszczenie ich na liście kontaktów.

Jeżeli znamy nazwę użytkownika, możemy skorzystać z przycisku *Dodaj kontakt*. Po kliknięciu w przycisk, na ekranie pojawi się okno dodawania kontaktów.




Rysunek 7.40

Okno dodawania kontaktów.



W oknie *Dodaj kontakt* w dostępnym polu wpisujemy nazwę użytkownika i klikamy Szukaj. Jeżeli nazwa użytkownik jest popularna, wtedy pojawi się lista pasujących do wpisanego tekstu nazw użytkowników z całego świata.

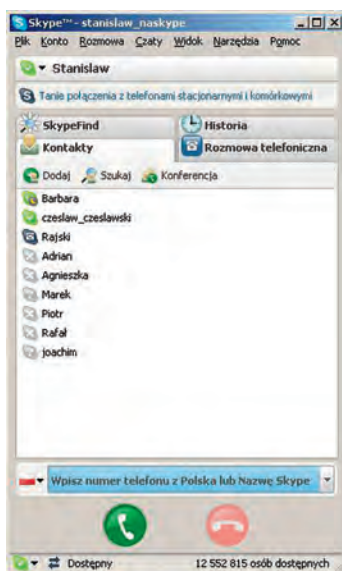
Jeżeli udało nam się znaleźć znajomą osobę, musimy dodać ją do listy kontaktów. Aby dodać osobę do listy kontaktów, należy wskazać nazwę użytkownika, a następnie kliknąć przycisk *Dodaj kontakt Skype*.

W chwili dodania kontaktu u naszej znajomej pojawi się okno z prośbą o autoryzację. Nasz nowy kontakt musi zaakceptować połączenie i dodanie kontaktu do listy. Jeżeli tego nie zrobi i nie zaakceptuje kontaktu, nie będziemy widzieli statusu użytkownika w programie - nie będziemy wiedzieli, czy nasz znajomy jest połączony i ma uruchomiony program *Skype* czy też nie. Jego ikona statusu będzie zawierała znak zapytania  .

Jeżeli nasz znajomy zaakceptuje kontakt, jego nazwa pojawi się na liście kontaktów w programie *Skype*.

Rysunek 7.41

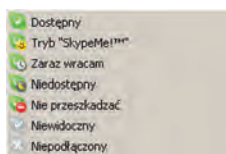
Lista kontaktów.



Na liście kontaktów poszczególne osoby mogą mieć różny status przedstawiony za pomocą odpowiedniej ikony.

Rysunek 7.42

Status osoby.



Wyszukiwanie kontaktów

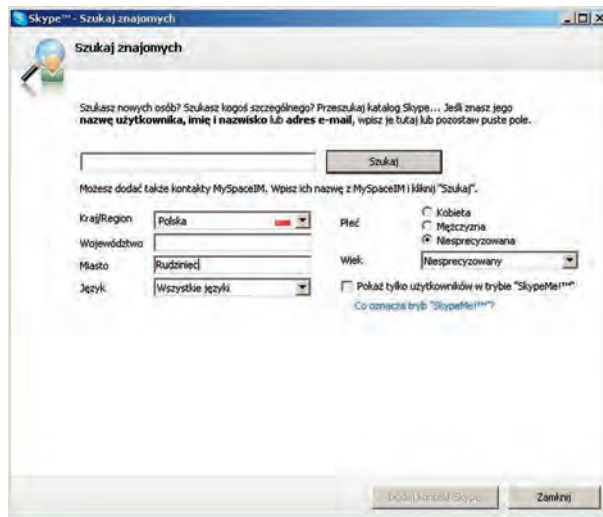
Jeżeli nie znamy nazwy użytkownika, możemy spróbować odnaleźć znajomą osobę, korzystając z wyszukiwania. Aby rozpocząć wyszukiwanie, kliknij przycisk *Szukaj użytkowników Skype*



W oknie wyszukiwania wprowadź dane, które mają zostać wykorzystane do szukania kontaktu.

Rysunek 7.43

Okno szukania kontaktów.



W kolejnych polach można wpisać lub wybrać:

- Kraj/Region: kraj (państwo), w jakim zamieszkuje szukana osoba,
- Województwo: województwo, w jakim zamieszkuje szukana osoba,
- Miasto: nazwa miejscowości, w której zamieszkuje szukana osoba,
- Język: język, jakim posługuje się szukana osoba,
- Płeć: płeć osoby szukanej,
- Wiek: wiek osoby podany w przedziałach od-do.



Wyszukanie osób jest możliwe tylko na podstawie wpisanych przez nie danych. Jeżeli osoba, której szukamy nie wypełniła wszystkich pól, jej odnalezienie może być niemożliwe.


Aby dodać odnaleziony kontakt do listy, należy go wskazać i kliknąć *Dodaj kontakt Skype*.


Usuwanie kontaktów z listy

W celu usunięcia kontaktu z listy, należy wskazać kontakt prawym klawiszem myszki i kliknąć *Usuń z Kontaktów*. W kolejnym okienku należy potwierdzić usunięcie.

Rozmowa głosowa i czat

W celu nawiązania rozmowy głosowej za pomocą słuchawek i mikrofonu należy wskazać kontakt (osobę), z którym chcemy rozmawiać, a następnie kliknąć  *Zadzwoń do użytkownika*. U osoby, do której dzwonic, na ekranie pojawi się ikona zielonej słuchawki , po kliknięciu której zostanie rozpoczęta rozmowa.

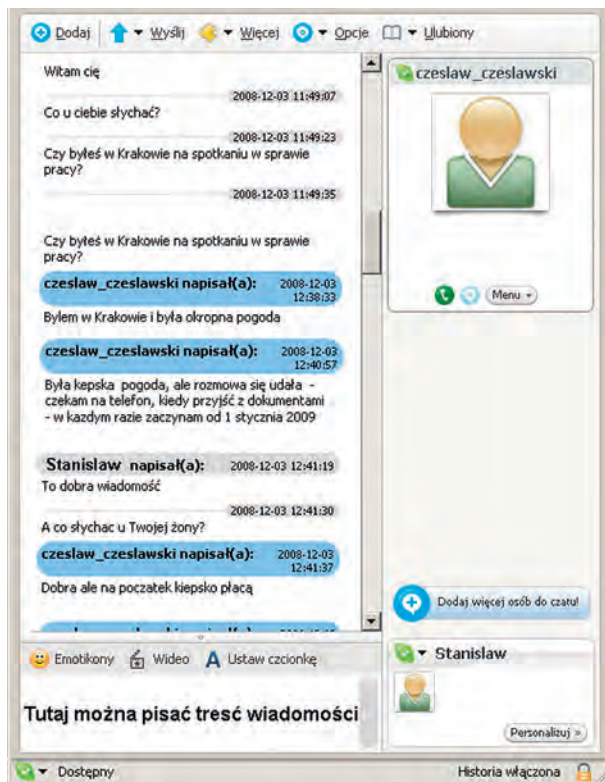
Po zakończeniu rozmowy jeden z użytkowników (dowolnie) kończy rozmowę, klikając ikonę z czerwonym telefonem  *Zakończ rozmowę*.


W celu rozpoczęcia czatu, czyli rozmowy za pomocą klawiatury, gdzie użytkownik wpisuje treść wiadomości, należy wskazać użytkownika, z którym chcemy rozmawiać i kliknąć przycisk  *Wyślij wiadomość do użytkownika*.

Po nawiązaniu połączenia osoby biorące udział w czacie mogą wysyłać do siebie komunikaty, wpisując je w odpowiednie pole i naciskając klawisz *Enter* lub przycisk *Wyślij*.

Rysunek 7.44

Okno rozmowy czat.



Uczestnicy czatu mogą w dowolnym momencie przerwać lub zakończyć rozmowę, klikając przycisk *Zamknij* .

Wysyłanie plików

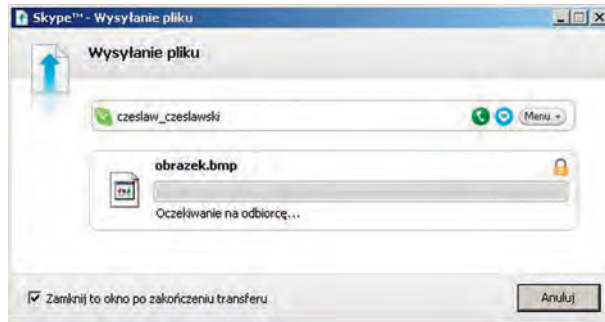
Komunikator *Skype* umożliwia przesyłanie plików do użytkowników. Plik możemy wysłać w dowolnym momencie, na przykład w trakcie rozmowy.

W celu wysłania pliku należy kliknąć kontakt prawym klawiszem myszki i wybrać polecenie *Wyslij plik*. Po wskazaniu pliku w oknie *Wyslij plik* do użytkownika należy kliknąć *Otwórz*.

Plik zostanie wysłany dopiero po akceptacji odbiorcy.

Rysunek 7.45

Wysyłanie pliku.



Jeżeli ktoś wysłał do nas plik, na ekranie pojawi się okno *Odbieranie pliku*.

Rysunek 7.46

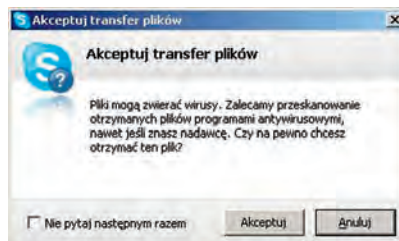
Odbieranie pliku.



Korzystając z przycisku *Zapisz jako...* należy wskazać folder docelowy, gdzie chcemy zapisać przesyłany plik. Konieczna także będzie nasza akceptacja na pobranie pliku.

Rysunek 7.47

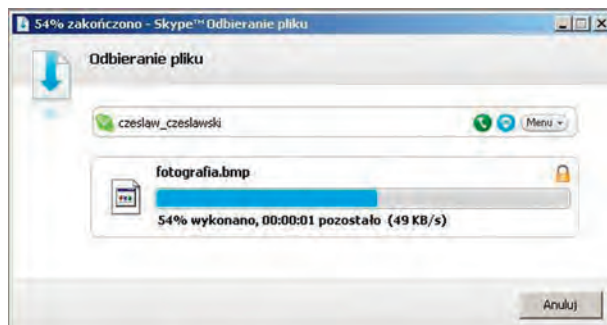
Odbieranie pliku.



Po zaakceptowaniu połączenie plik zostanie zapisany w wybranej lokalizacji.

Rysunek 7.48

Odbieranie pliku.



Po zakończeniu pobierania okienko można zamknąć.

Połączenia konferencyjne

Program *Skype* umożliwia prowadzenie konferencji dla wielu użytkowników programu równocześnie. Osoba organizująca taką konferencję zaprasza osoby, które mają uczestniczyć w konferencji.

Po wskazaniu osób rozpoczęcie konferencji następuje poprzez połączenie ze wszystkimi uczestnikami konferencji. Nadzór nad przebiegiem ma gospodarz konferencji, czyli osoba, która zorganizowała konferencję i zaprosiła pozostałych uczestników.

Rysunek 7.49

Konferencja.



Uczestnicy konferencji, aby mogli się w pełni kontaktować ze sobą, muszą zaakceptować kontakty pozostałych uczestników konferencji. Niezależnie od tego mogą komunikować się w trakcie trwania konferencji za pomocą mikrofonu i słuchawek - prowadzić rozmowę.

Połączenia z telefonami stacjonarnymi i komórkowymi

Komunikator *Skype* umożliwia również rozmowy z abonentami telefonii stacjonarnej oraz z użytkownikami telefonów komórkowych.

Aby można było rozmawiać, należy dokonać przedpłaty na konto. Po dokonaniu przedpłaty można wykorzystać wpłacone pieniądze na rozmowy głosowe.

Komunikator Gadu-Gadu

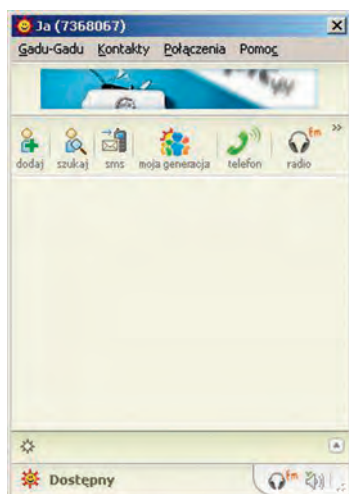
Gadu-Gadu to pierwszy polski program, umożliwiający bezpośrednią komunikację w Internecie w oparciu o technologię *Instant Messaging*. Z programu korzysta już kilka milionów osób, a *Gadu-Gadu* stało się standardem komunikacji w polskim Internecie, służącym nie tylko do zabawy i poznawania osób, ale i pracy oraz nauki.

Korzystanie z komunikatora *Gadu-Gadu* jest podobne do korzystania z programu *Skype*. Program *Gadu-Gadu* można pobrać bezpośrednio ze strony www.gadu-gadu.pl.

W programie *Gadu-Gadu* użytkownicy są identyfikowani na podstawie numeru, a nie nazwy użytkownika. Po zainstalowaniu programu, w trakcie zakładania konta w programie *Gadu-Gadu* automatycznie zostanie przydzielony numer użytkownika.

Rysunek 7.50

Program *Gadu-Gadu*.

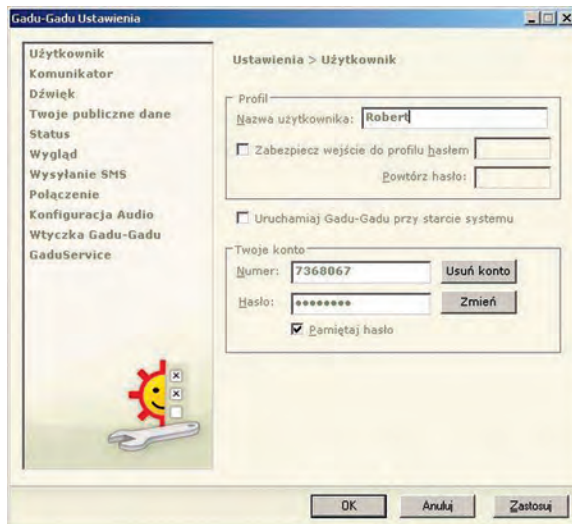


Domyślnym użytkownikiem programu jest osoba o identyfikatorze *Ja*. Widoczna jest na pasku tytułowym okna komunikatora *Gadu-Gadu* przed numerem użytkownika.

Aby zmienić ten zapis i podać swoje imię, należy kliknąć polecenie *Gadu-Gadu* a następnie *Ustawienia*. W oknie *Ustawienia* podaj swoje imię w sekcji *Profil - Nazwa użytkownika*.

Rysunek 7.51

Ustawienia program Gadu-Gadu.



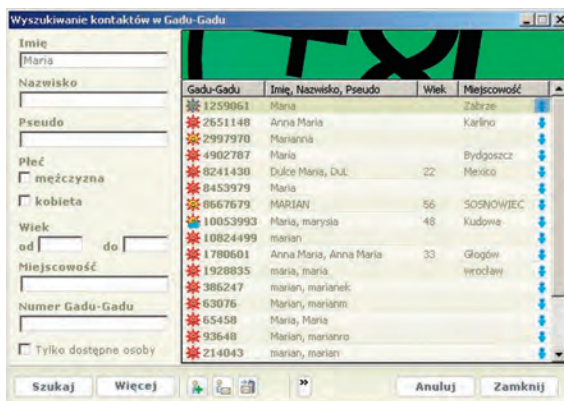
Po zmianie swoich danych musimy odszukać innych użytkowników programu, w celu prowadzenia rozmowy. Jeżeli nie znamy numeru osoby, musimy skorzystać z opcji szukania kontaktu.

Szukanie znajomych

Aby wyszukać znajomych, należy kliknąć przycisk *Szukaj* w oknie programu. Następnie po pojawieniu się okna wyszukiwania wpisujemy dane do pól formularza. Po kliknięciu przycisku *Szukaj* na ekranie pojawią się wyniki wyszukiwania.

Rysunek 7.52

Wyszukiwanie kontaktów.



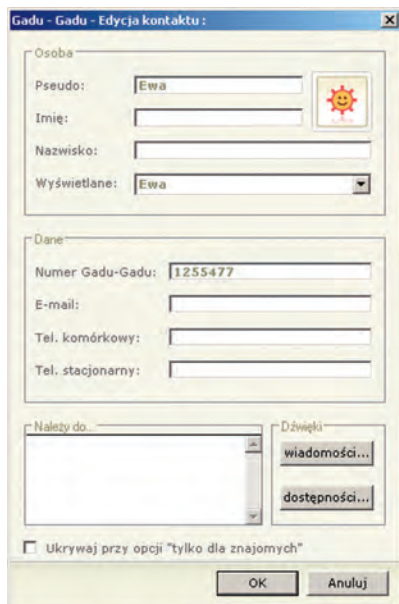
Po odnalezieniu numeru znajomej osoby dodajemy ją do kontaktów za pomocą przycisku *Dodaj kontakt* .

Dodawanie znajomych

Jeżeli znamy numer osoby znajomej, korzystamy z przycisku *Dodaj*. W oknie edycji kontaktu wprowadzamy dane w pola formularza i klikamy *OK* aby dodać kontakt do listy.

Rysunek 7.53

Dodawanie kontaktu.



Komunikator *Gadu-Gadu* pokazuje, który z kontaktów na liście jest w danej chwili dostępny, czyli z kim można teraz porozmawiać. Status kontaktów jest widoczny jako różnokolorowe słoneczka przy nazwach kontaktów.

W podobny sposób pokazywany jest innym użytkownikom *Gadu-Gadu* również Twój status.

Twój status jest widoczny w lewym dolnym rogu okna programu. Możesz go zmienić, wybierając jeden z dostępnych statusów.

Rysunek 7.54

Status w Gadu-Gadu.



Jeśli nie chcesz, aby inni wiedzieli, że siedzisz przed komputerem i masz włączony program *Gadu-Gadu*, albo nie chcesz, aby przeszkadzali Ci w pracy, możesz zmienić swój status na *Niedostępny* lub *Niewidoczny*. Wybierając *Opis...*, możesz umieścić krótką informację, na przykład: Teraz pracuję, dzwonić po 15:00.

Rozmowy tekstowe

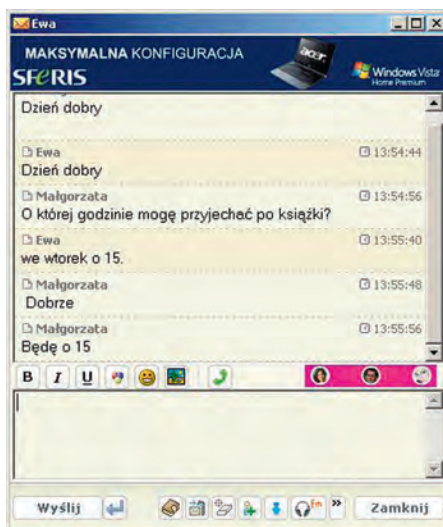
Każda rozmowa z wybraną osobą jest widoczna w osobnym oknie. Nawet jeśli je zamkniemy, a po chwili otworzymy, aby rozmowę kontynuować, będzie widoczna cała jej treść.

Aby rozpocząć rozmowę tekstową, należy wskazać znajomego na liście kontaktów, a następnie kliknąć *Połączenia - Napisz na GG*. Można również kliknąć kontakt prawym klawiszem myszki i wybrać polecenie *Napisz na GG*.

Po wybraniu polecenia, na ekranie pojawi się okno rozmowy tekstowej. W dolnej części okna znajduje się pole do wprowadzania tekstu oraz przycisk do wysyłania napisanego tekstu. Napisany tekst wysłać można także naciskając kombinację klawiszy *Ctrl + Enter*.

Rysunek 7.55

Rozmowa w Gadu-Gadu.



W dowolnym momencie możesz zamknąć okno rozmowy tekstowej.

Rozmowy głosowe

Rozmowy głosowe są możliwe, jeśli masz podłączone głośniki lub słuchawki i mikrofon.

Rozmowy głosowe komputer - komputer można nawiązać, klikając widoczną obok nazwy kontaktu ikonę głośnika. Ikona ta widoczna jest, gdy osoby, z którymi chcesz rozmawiać, mają status *Dostępny* lub *Zaraz wracam*, mają podłączone słuchawki lub głośniki i mikrofon mają podłączone słuchawki lub głośniki i mikrofon.

W celu rozpoczęcia rozmowy głosowej kliknij na ikonie telefonu przy kontakcie i wybierz polecenie *Dzwoń na GG*. Jeżeli odbiorca zaakceptuje połączenie, możesz rozmawiać.

Połączenia z telefonami stacjonarnymi i komórkowymi

Komunikator *Gadu-Gadu* umożliwia również rozmowy z abonentami telefonii stacjonarnej oraz z użytkownikami telefonów komórkowych dzięki usłudze *Nagłos*.

Aby można było rozmawiać, należy dokonać przedpłaty na konto. Po dokonaniu przedpłaty można wykorzystać wpłacone pieniądze na rozmowy głosowe.

Zarządzanie czasem i współdzielenie informacji

W rozdziale przedstawiono wybrane możliwości aplikacji on-line serwisu internetowego *www.google.pl*. Serwis **Google** umożliwia założenie bezpłatnego konta pocztowego w serwisie **Gmail** (<http://www.gmail.pl>) oraz włączenie szeregu funkcji ułatwiających zarządzanie swoim czasem oraz współdzielenie dokumentów.

Kalendarz Google

Należy zaznaczyć, że wiele kont pocztowych umożliwia prowadzenie kalendarza. *Kalendarz Google* został wybrany do opisu ze względu na swoją uniwersalność oraz bogate możliwości. W celu zalogowania się do usług Google, należy założyć konto w serwisie Google.

Kalendarz Google jest udostępnianym kalendarzem sieciowym. Oznacza to, że można nie tylko prowadzić własny kalendarz i notować ważne terminy, ale można także udostępnić wybrane obszary kalendarza dla innych użytkowników. Dostęp do kalendarza użytkownik ma wszędzie tam, gdzie jest dostęp do Internetu. Te możliwości pozwalają na współpracę w grupie, niezależnie od oprogramowania, systemu operacyjnego czy sprzętu posiadanego przez członków grupy.

Podstawowe możliwości kalendarza:

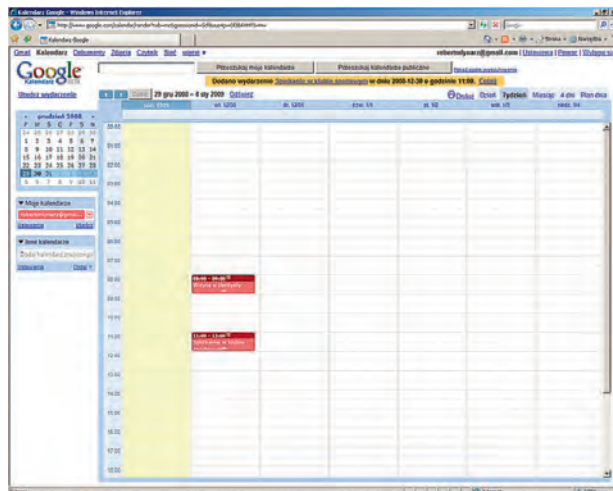
- tworzenie (dodawanie) wydarzeń,
- udostępnianie kalendarzy,
- wysyłanie zaproszeń na wydarzenie,
- powiadomienia o wydarzeniu.

Wydarzeniem jest każdy wpis do kalendarza, na przykład data i godzina spotkania zespołu redakcyjnego czy też termin konsultacji dla uczniów lub wyjście do kina.

Po uruchomieniu kalendarza domyślnym językiem interfejsu może być język angielski. Aby zmienić język, należy kliknąć odnośnik *Settings*, a następnie zmienić zawartość pola *Language*.

Rysunek 7.56

Kalendarz Google.



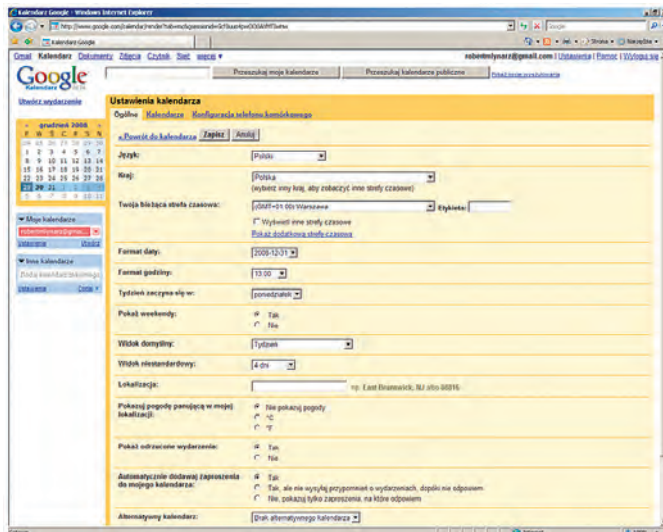
Ustawienia kalendarza

Aby zmienić ustawienia kalendarza, należy skorzystać z odnośnika Ustawienia na stronie kalendarza.

W zakładce Ustawienia kalendarza - Ogólne można zmienić język, format daty i godziny oraz określić parametry wyświetlania kalendarza. Ustawienia dotyczą wszystkich kalendarzy.

Rysunek 7.57

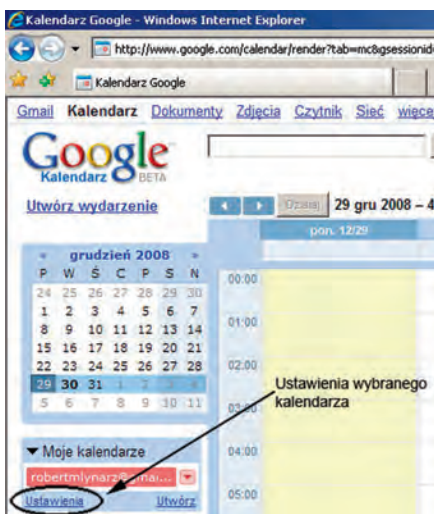
Ustawienia Kalendarza Google.



Aby zmodyfikować ustawienia wybranego kalendarza, należy skorzystać z zakładki Ustawienia kalendarza - Kalendarze.

Rysunek 7.58

Ustawienia wybranego kalendarza.



Po wskazaniu nazwy kalendarza można dokonać zmian na kartach *Szczegóły kalendarza*, *Udostępnij ten kalendarz* oraz *Powiadamianie*.

Po zmianie ustawień kalendarz jest gotowy do tworzenia wydarzeń.

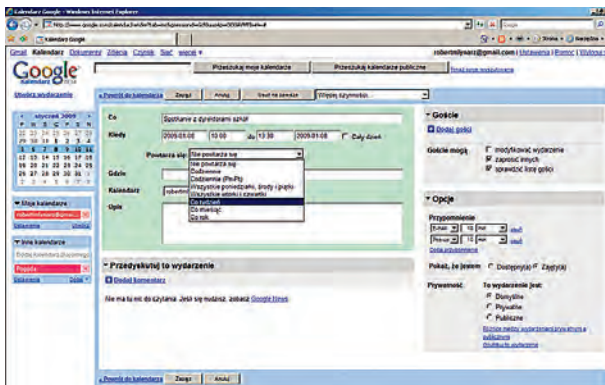
Tworzenie (dodawanie) wydarzeń

Dodanie do kalendarza wydarzenia jest czynnością bardzo prostą. Wystarczy w kalendarzu kliknąć w miejscu, gdzie ma się pojawić nowe wydarzenie - wskazać należy pojedynczą komórkę kalendarza lub zaznaczyć poprzez przeciągnięcie obszar na przykład kilku godzin.

Po kliknięciu komórki można od razu wpisać parametry wydarzenia i zaakceptować je przyciskiem *Utwórz wydarzenie* lub kliknąć polecenie *Edytuj szczegóły wydarzenia* w celu określenia dodatkowych parametrów.

Rysunek 7.59

Szczegóły wydarzenia.



Wśród wielu ustawień warto zwrócić uwagę na możliwość określenia powtarzania się wydarzenia, automatyczne powiadomianie o zbliżającym się wydarzeniu oraz o ustawieniach prywatności.

Jeżeli kalendarz ma zostać udostępniony, należy zadbać o odpowiednie oznaczenie prywatnych i publicznych wydarzeń.

Wydarzenie Domyślne. Gdy ta opcja jest wybrana, ustawienie prywatności wydarzenia będzie zgodne z ustawieniem prywatności kalendarza. Oznacza to, że jeśli kalendarz jest prywatny, wszystkie wydarzenia zaplanowane w takim kalendarzu też domyślnie będą prywatne. Tak samo dzieje się w przypadku kalendarzy publicznych. Następne dwie opcje pozwalają sterować widocznością konkretnych wydarzeń w kalendarzach publicznych, prywatnych i udostępnionych.

Wydarzenie Prywatne. W przypadku kalendarzy publicznych i udostępnionych tę opcję należy wybrać, aby mieć pewność, że tylko Ty i inni

właściciele kalendarza (osoby z uprawnieniem „dokonywać zmian wydarzeń” lub wyższym) będziecie widzieć wydarzenie i jego szczegóły.

Wydarzenie Publiczne. Ta opcja spowoduje, że szczegóły wydarzenia będą widoczne dla osób, które mają uprawnienie do Twojego kalendarza ograniczone do Twojego stanu wolny/zajęty. Jeśli informacje o stanie wolny/zajęty udostępniasz wszystkim lub wybranym osobom, to ustawienie spowoduje, że będą one mogły przeglądać wszystkie szczegóły konkretnego wydarzenia. Pamiętaj, że wybranie tej opcji nie spowoduje udostępnienia szczegółów wydarzenia w publicznych indeksach wyszukiwania.

Edycja i usuwanie wydarzeń

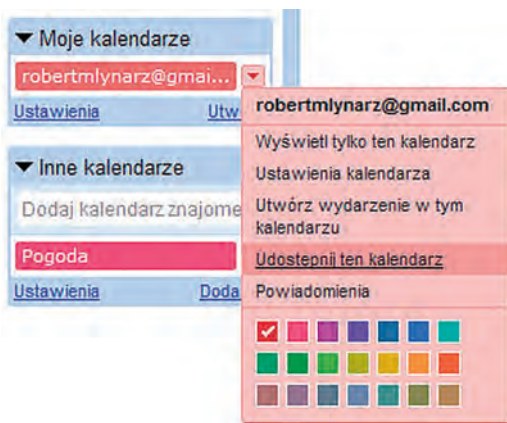
Aby edytować wydarzenie, wystarczy je kliknąć i zmodyfikować parametry w oknie wyświetlającym szczegóły wydarzenia. Tą samą metodą można usunąć wydarzenie - po wyświetleniu się szczegółów wydarzenia wystarczy kliknąć przycisk *Usuń na zawsze*, aby usunąć wydarzenie z kalendarza.

Udostępnianie kalendarza

Kalendarze Google mogą być udostępniane w różnorodny sposób. Zmiana sposobu i zakresu udostępniania następuje poprzez zmianę ustawień wybranego kalendarza lub bezpośrednio na liście kalendarzy.

Rysunek 7.60

Udostępnienie kalendarza.

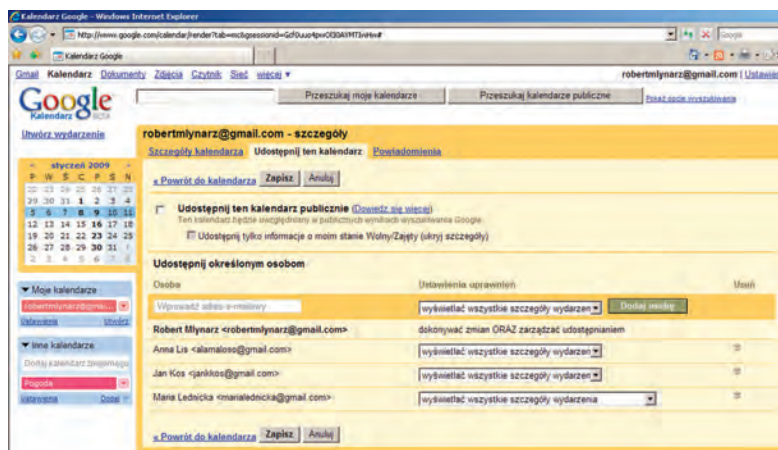


Aby udostępnić kalendarz wybranym osobom:

- Na liście kalendarzy po lewej stronie kliknij strzałkę w dół obok odpowiedniego kalendarza, a następnie wybierz polecenie **Udostępnij ten kalendarz**.
- Wprowadź adres e-mailowy użytkownika, któremu chcesz udostępnić swój kalendarz.

Rysunek 7.61

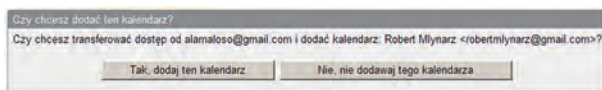
Udostępnienie kalendarza wybranym osobom.



- Z menu rozwijanego wybierz odpowiedni poziom uprawnień, a następnie kliknij przycisk *Dodaj osobę*. Po kliknięciu przycisku *Dodaj osobę* użytkownik, który został wybrany w celu udostępnienia mu kalendarza, otrzyma e-mail z zaproszeniem do zobaczenia kalendarza. Po kliknięciu hiperłącza zawartego w e-mailu użytkownik zostanie przeniesiony do usługi kalendarz i pojawi się okienko z pytaniem o zgodę na transfer danych z obcego kalendarza. Po zaakceptowaniu można przystąpić do przeglądania własnego i dodanego kalendarza.

Rysunek 7.62

Pobieranie danych z obcego kalendarza.



Jeśli wybierzesz opcję **Udostępnij ten kalendarz publicznie**, wszystkie wydarzenia będą uwzględniane w publicznych wynikach wyszukiwania Kalendarza Google i na stronach Google. Ponadto inne osoby będą mogły wyświetlać Twój kalendarz wraz z jego publicznymi wydarzeniami za pomocą adresu kalendarza lub przez dodanie kalendarza do swojej listy **Kalendarze**.

Publiczne udostępnienie kalendarza i wybranie opcji **Udostępnij tylko informacje o moim stanie Wolny/Zajęty (ukryj szczegóły)** spowoduje, że informacje z kalendarza nie będą wyświetlane w wynikach wyszukiwania Kalendarza Google ani na stronach Google. Ponadto osoby, które wyświetlą kalendarz za pomocą jego adresu lub przez dodanie go do swojej listy **Kalendarze**, otrzymają tylko informacje o stanie Wolny/Zajęty.

Aby zachować prywatny status swojego kalendarza i udostępniać go wyłącznie określonym osobom, upewnij się, że opcja **Udostępnij ten kalendarz publicznie** nie jest zaznaczona.

Wysyłanie zaproszeń na wydarzenia

Planując spotkanie lub inne wydarzenie można automatycznie wysłać zaproszenie do udziału w wydarzeniu. Zaproszenia można wysłać w dowolnej chwili poprzez edycję szczegółów wydarzenia.

Rysunek 7.63

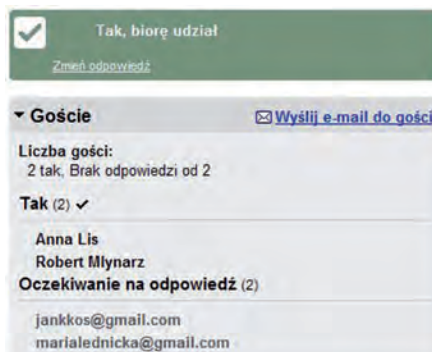
Zaproszenia na wydarzenie.



Po rozesłaniu zaproszeń w kalendarzach zaproszonych osób oraz w ich skrzynkach pocztowych pojawia się zaproszenia. Status poszczególnych gości spotkania można kontrolować w szczegółach wydarzenia.

Rysunek 7.64

Goście wydarzenia.

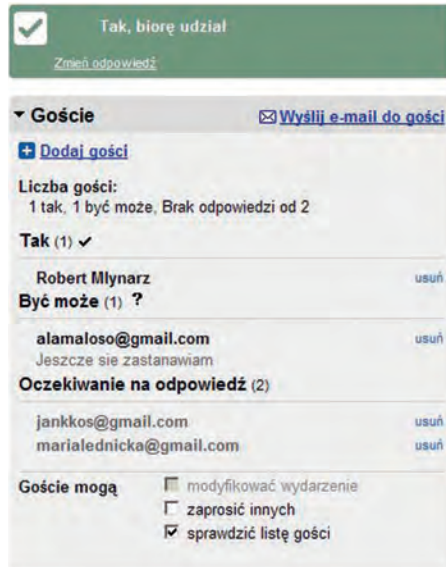


Po zaakceptowaniu wydarzenia zostaje ono automatycznie dodane do kalendarza użytkownika, niezależnie, czy skorzystał on z zaproszenia w postaci e-maila czy bezpośrednio z kalendarza.

W każdej chwili można zmienić swoją odpowiedź i zrezygnować z uczestnictwa w wydarzeniu. Natychmiast informacja o tym trafia do wszystkich zainteresowanych osób.

Rysunek 7.65

*Goście wydarzenia
po zmianie odpowiedzi.*



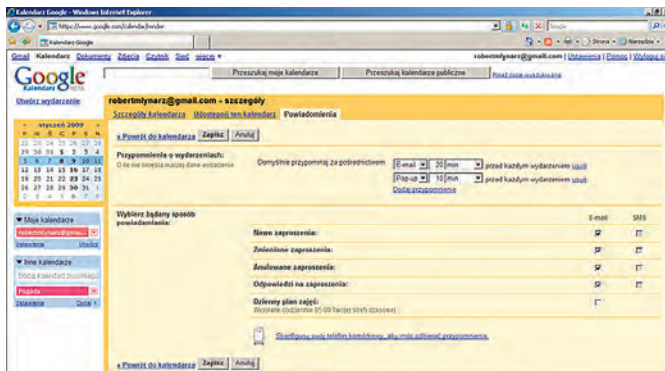
Powiadomienia o wydarzeniu

Ustawienia wybranego kalendarza pozwalają na ustawienie oraz zmianę opcji powiadomień. Kalendarz Google oferuje wiele opcji powiadomień pocztą e-mail i powiadomień SMS:

- nowych zaproszeniach,
- zmienionych zaproszeniach,
- anulowanych zaproszeniach,
- odpowiedziach na zaproszenia,
- przypomnieniach o wydarzeniach.

Rysunek 7.66

Powiadomienia.



Aby dostosować ustawienia w sekcji *Powiadomienia*, wykonaj następujące kroki:

- Na liście kalendarzy po lewej stronie kliknij przycisk strzałki w dół obok danego kalendarza, a następnie wybierz opcję **Powiadomienia**.
- W sekcji **Przypomnienia** o wydarzeniu wybierz domyślną metodę przypomnień oraz ich czas dla wydarzeń zaplanowanych w tym konkretnym kalendarzu. Na tej samej stronie możesz również ustawić właściwe przypomnienie w sekcji *Wybierz żądany sposób powiadamiania*. Kliknij przycisk **Zapisz**.

Należy pamiętać, że zmiany dotyczące przypominania o zdarzeniach wprowadzone we własnym kalendarzu będą dotyczyły tylko Ciebie. Zaproszeni goście i osoby, które mają dostęp do listy wydarzeń, będą otrzymywały powiadomienia zgodnie z ustawieniami w ich własnych Kalendarzach Google.

Współdzielenie informacji

Zarządzanie czasem z wykorzystaniem Kalendarza Gogle jest bardzo wygodne. Dodatkowo można ułatwić sobie prace w grupie poprzez udostępnianie dokumentów.

Aplikacja **Dokumenty Google** umożliwia tworzenie, modyfikowanie i udostępnianie dokumentów tekstowych, arkuszy kalkulacyjnych oraz prezentacji.

Operacje dostępne w przypadku dokumentów:

- przysyłanie dokumentów w formacie Word, OpenOffice, RTE, HTML lub dokumentów tekstowych (a także tworzenie nowych dokumentów);
- formatowanie dokumentów, sprawdzanie pisowni itp.;
- zapraszanie innych osób do edycji i przeglądania dokumentów oraz arkuszy kalkulacyjnych;
- edytowanie dokumentów on-line przy pomocy dowolnie wybranych osób;
- przeglądanie historii zmian wprowadzanych do dokumentów i arkuszy kalkulacyjnych oraz powracanie do dowolnej wersji;
- publikowanie w trybie on-line dokumentów w postaci stron internetowych lub przez wysłanie dokumentów na stronę blogu;
- pobieranie dokumentów na własny Pulpit w postaci plików w formacie Word, OpenOffice, RTE, PDF, HTML lub zip;
- wysyłanie dokumentów w wiadomościach e-mail w postaci załączników.

Operacje dostępne w przypadku arkuszy kalkulacyjnych:

- importowanie i eksportowanie danych w formatach xls, csv, txt i ods (a także funkcje eksportowania do formatów pdf i html);
- intuicyjna nawigacja i edycja, podobnie jak w tradycyjnych dokumentach i arkuszach kalkulacyjnych;
- możliwość formatowania i edycji formuł w arkuszach kalkulacyjnych, co umożliwia obliczanie wyników i dostosowywanie sposobu prezentacji danych;
- czat w czasie rzeczywistym z innymi osobami zajmującymi się edycją tego samego arkusza kalkulacyjnego;
- umieszczanie arkuszy kalkulacyjnych lub ich fragmentów w blogu bądź w witrynie internetowej.

Operacje dostępne w przypadku prezentacji:

- importowanie prezentacji w formatach ppt i pps;
- eksportowanie własnych prezentacji przy użyciu funkcji Zapisz w formacie zip dostępnej w menu Plik;
- edytowanie własnych prezentacji;
- wstawianie obrazów i formatowanie slajdów odpowiednio do własnych preferencji;
- udostępnianie prezentacji znajomym i współpracownikom oraz edytowanie ich wspólnie z nimi;
- wyświetlanie prezentacji w czasie rzeczywistym za pośrednictwem Internetu przez wielu użytkowników znajdujących się w dowolnie odległych miejscach;
- publikowanie własnych prezentacji w Internecie w celu umożliwienia publicznego dostępu do nich.

Osoby współpracujące przy tworzeniu dokumentów mogą być właścicielami, współpracownikami lub przeglądającymi.

Właściciele dokumentu:

- Mogą edytować dokumenty, arkusze kalkulacyjne i prezentacje oraz zapraszać inne osoby do współpracy i przeglądania.
- Mogą usuwać dokumenty, arkusze kalkulacyjne i prezentacje, a tym samym cofać uprawnienia dostępu współpracownikom oraz przeglądającym.

Współpracownicy dokumentu:

- Mogą edytować dokumenty, arkusze kalkulacyjne i prezentacje.
- Mogą zapraszać innych współpracowników i przeglądających oraz anulować ich dostęp pod warunkiem, że właściciel dał im takie uprawnienia.
- Mogą eksportować kopię dokumentu, arkusza kalkulacyjnego lub prezentacji na swój lokalny dysk twardy.

Przeglądający dokumenty:

- Mogą oglądać najnowszą wersję dokumentu, arkusza kalkulacyjnego lub prezentacji, ale nie mogą dokonywać żadnych zmian.
- Mogą eksportować kopię dokumentu, arkusza kalkulacyjnego lub prezentacji na swój lokalny dysk twardy.

Ograniczenia usługi Dokumenty Google:

- Dokumenty: każdy dokument może mieć rozmiar do 500 KB plus dodatkowo 2 MB na osadzony obraz.
- Arkusze kalkulacyjne: każdy arkusz może mieć do 256 kolumn, 200 000 komórek lub 100 arkuszy - zależnie od tego, które z tych ograniczeń zostanie osiągnięte najpierw. Liczba wierszy jest nieograniczona.
- Prezentacje: pliki w formatach .ppt i .pps mogą mieć maksymalnie 10 MB, pliki przekazane z Internetu mogą mieć do 2 MB, a pliki przesłane pocztą e-mail - do 500 KB.

- Pliki PDF: na liście dokumentów przechowywać można do 100 plików PDF, przy czym pliki PDF przekazane z komputera mogą mieć do 10 MB, a pliki przekazane z Internetu - 2 MB.

Pomimo ograniczeń aplikacja Dokumenty Google jest bardzo atrakcyjną formą współpracy grupowej.

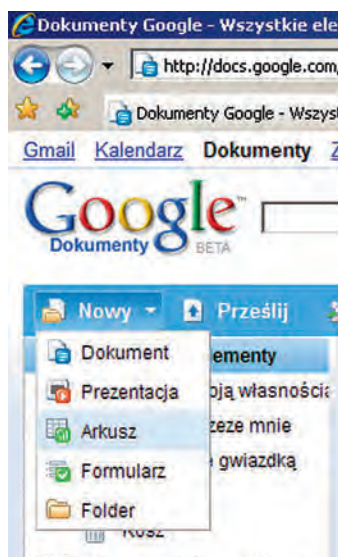
Tworzenie i modyfikacja dokumentów

Aby stworzyć nowy dokument należy:

- Zalogować się do usługi **Dokumenty Google**.
- Kliknąć odnośnik **Nowy**, wybrać typ tworzonego dokumentu: **Dokument**, **Prezentacja** lub **Arkusz**.

Rysunek 7.67

Tworzenie dokumentu.



- Rozpocząć edycje nowego dokumentu w nowo otwartym oknie.
- Aby edytować zapisany dokument, wystarczy kliknąć nazwę dokutemu na liście.

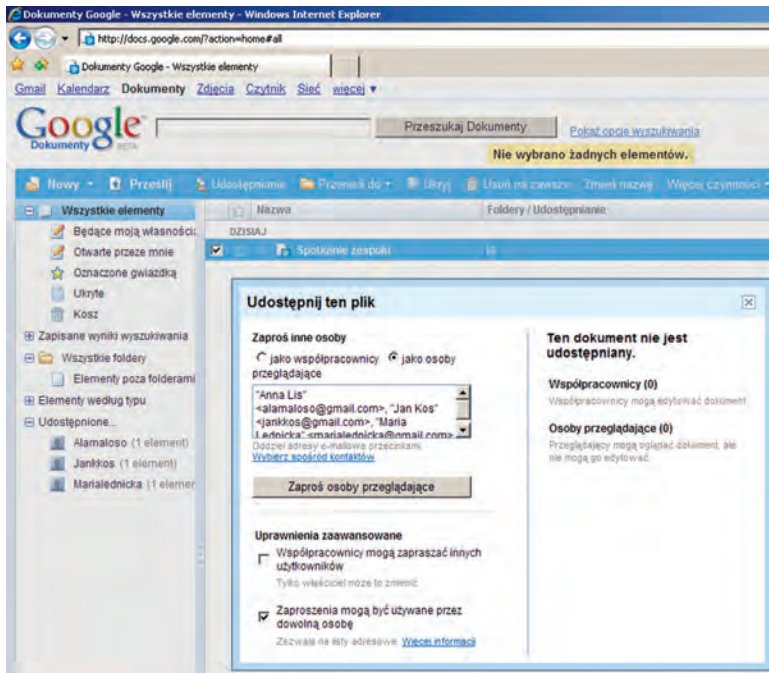
Udostępnianie dokumentu

W celu udostępnienia dokutemu należy:

- Zaznaczyć dokument, który ma zostać udostępniony.
- Kliknąć polecenie **Udostępnianie**.
- W oknie **Udostępnij ten plik** wybrać osoby, którym udostępniamy dokument.

Rysunek 7.68

Udostępnianie dokumentu.



- Zaprosić osoby do obejrzenia dokumentu klikając przycisk *Zaproś osoby*.

Przesyłanie i pobieranie plików z serwisu Dokumenty Google

Aby przesłać do serwisu swój dokument, można skorzystać z polecenia *Prześlij*. Pozwala to na szybkie umieszczenie dokumentu w serwisie.

Aby pobrać dokument z serwisu, należy skorzystać z polecenia *Więcej czynności*, gdzie do dyspozycji jest wiele formatów pliku.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Niniejszy podręcznik został opublikowany dzięki pomocy finansowej Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
Za treść tej publikacji odpowiada Katolickie Centrum Edukacji Młodzieży KANA Gliwice, poglądy w niej wyrażone nie odzwierciedlają w żadnym razie oficjalnego stanowiska Unii Europejskiej.

Kraków • Rzeszów • Gliwice
czerwiec 2009



www.czwartawladza.edu.pl

ISBN 83-911734-6-1

ISBN 978-83-911734-6-6